

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

RICARDO AMARAL ANDRIOLI

**FATORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA E O RELACIONAMENTO ENTRE A
AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA E O CLIENTE.**

CURITIBA

2015

RICARDO AMARAL ANDRIOLI

**FATORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA E O RELACIONAMENTO ENTRE A
AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA E O CLIENTE.**

Trabalho final de conclusão de curso apresentado à
Especialização em Marketing Empresarial, na
Universidade Federal do Paraná, como requisito
parcial para a obtenção do título de Especialista em
Marketing Empresarial.

Orientador: Prof. Rodrigo Rodrigues

CURITIBA

2015

RESUMO

Diferenças de valores, visão de conflitos, comprometimento mútuo, resultados. Os desafios das agências de publicidade e propaganda e anunciantes, em uma relação comercial de superação perante um cenário de transformações adversas frente ao vínculo. O presente estudo trabalha para identificar os fatores que acercam o relacionamento agência x anunciantes, incluindo o momento da escolha de uma agência, o relacionamento eficaz e duradouro e as divergências que geram a ruptura da relação comercial. Anunciantes buscam, na melhor escolha da agência, resultados que podem alcançar com o vínculo, resultados que influenciam o relacionamento na luta pelos benefícios mútuos. Porém as divergências bloqueiam a excelência na execução, ocasionando o fim do que poderia ser uma relação duradoura. Desta forma, o atual projeto vem para encontrar e definir alguns clusters de divergências, encontradas em uma construção de caso voltado à prática, através de uma pesquisa exploratória com entrevistas qualitativas em profundidade, realizada com profissionais da área do marketing nos anunciantes e diretores nas agências de publicidade, buscando familiarização com o tema, para uma compreensão e definição conclusiva da problemática. Desta forma, foi possível validar onze clusters e defini-los em quatro panoramas recorrentes e concomitantes pelas duas pontas comerciais, interpretando a solução para as problemáticas de uma forma bilateral, pois nenhum item enumerado pode ser restringido como exclusividade ou responsabilizado por apenas uma ponta da relação comercial.

Palavras-Chave: Publicidade. Propaganda. Agência. Anunciante. Relacionamento. Cliente. Comunicação. Marketing. Conflitos.

ABSTRACT

Differences in values, vision of conflicts, mutual commitment, results. The challenges of advertising agencies and advertisers in a business relationship to overcome before backdrop of overcoming adverse changes in relation to the bond. This study works to identify the factors surrounding the relationship agency x advertisers, including when choosing an agency, effective and lasting relationship and differences that generate the rupture of commercial relations. Advertisers seek, the best choice of the agency results they can achieve with the bond, results that influence the relationship in the struggle for mutual benefits, however, disagreements block excellence in execution causing the end of what could be a lasting relationship. Thus, the current project come to find and define some differences of clusters found in a construction case back to practice, through an exploratory research with qualitative in-depth interviews conducted with marketing professionals in the advertisers and directors in agencies advertising, seeking familiarity with the subject, to an understanding and conclusive definition of the problem. Because of that, it was possible to validate eleven clusters and set them in four applicants and concomitant panoramas by two commercial ends, interpreting a solution to the problems of a bilateral way, because no listed item may be restricted as exclusive or liable for one tip of the business relationship.

Keyword: Advertising. Agency. Advertiser. Relationship. Client. Communication. Marketing. Conflicts.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	08
1.2 OBJETIVOS GERAIS	09
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	09
1.4 JUSTIFICATIVAS	09
2 HIPÓTESES	11
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 A AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA	14
3.1.1 Definições	14
3.1.2 Setores, áreas e suas responsabilidades	15
3.1.2.1 Atendimento	16
3.1.2.2 Planejamento	17
3.1.2.3 Criação	18
3.1.2.4 Mídia	19
3.1.3 Tipos de agências e suas abordagens	20
3.1.4 Fabricando a campanha	21
3.1.4.1 Abordagem Criativa	22
3.1.4.2 O Briefing	23
3.1.4.3 Criar com criatividade	24
3.1.4.4 Concepção da criação	25
3.1.4.5 A efetividade na prática	26
3.1.5 Marketing e a Comunicação Integrada	27
3.2 MORAL, ÉTICA E O MEIO AMBIENTE	29
3.2.1 Legislação	29
3.2.2 Regulamentação	32
3.2.3 Boas práticas comerciais	33
3.3 A APROXIMAÇÃO	34
3.3.1 O anunciante	34
3.3.2 Exercendo as funções da propaganda	35
3.3.3 As relações anunciante e agência	36
3.3.4 Financeiro	37

3.3.5 Escolhendo a agência que funciona.....	39
3.3.6 O debate da relação.....	41
3.3.7 Os desafios atuais.....	43
4 METODOLOGIA.....	47
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	47
4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	48
4.3 ROTEIRO.....	49
4.4 PREPARAÇÃO DOS DADOS.....	50
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	52
5.1 O INÍCIO DE TUDO.....	57
5.1.1 Escolhendo a agência.....	57
5.1.2 Sendo a agência escolhida.....	62
5.2 O RELACIONAMENTO COMERCIAL.....	66
5.2.1 Entendimento por parte dos anunciantes.....	66
5.2.2 Entendimento por parte das agências.....	81
5.3 CONTRASTANDO OPINIÕES.....	94
5.3.1 A escolha.....	94
5.3.2 Mantendo o relacionamento comercial.....	97
5.3.3 O fim da relação.....	100
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
APÊNDICES.....	115

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um panorama onde estamos cercados por propaganda e publicidade, com objetivos de divulgar e comercializar os mais diversos tipos de serviços e produtos, diariamente estamos sujeitos, mesmo que subjetivamente, a incidir aos propósitos de algum anunciante. A comunicação eficaz se faz com o envolvimento junto a seu *target*, envolvimento este que vivenciamos a partir do momento que iniciamos nossa busca pela satisfação e necessidades diárias. Em algumas pessoas o envolvimento estimula o interesse na busca de informações para compreender tal acontecimento, a busca por informações incrementa ainda mais conhecimento e variáveis para uma crescente evolução no mundo da comunicação e seus relacionamentos. Mas e quando este envolvimento passa a ser visto diante dos olhos dos empreendedores? O despertar pelo interesse do mundo da Publicidade e Propaganda gera novos profissionais no ramo, que por sua vez buscam obter utilidades através da sua participação no mercado de serviços. Simultaneamente, anunciantes buscam estes profissionais para idealizar seus objetivos e estratégias dentro do mercado atuante.

Deste modo, o presente estudo vem apresentar uma análise voltada às atuações na área de comunicação, com foco nas agências de publicidade e propaganda de Curitiba e seus respectivos clientes. Avaliando, quais os fatores determinantes, tanto tangíveis como intangíveis, que influenciam a escolha e o relacionamento comercial, deste mercado B2B (*Business to Business*), entre a agência de comunicação e o cliente anunciante.

Partindo-se da premissa de que não existe um conceito e uma definição pré-estabelecida no entendimento por parte dos profissionais do setor da comunicação, em relação aos ativos que influenciam o relacionamento entre a empresa anunciante e a agência, avaliando ainda, a carência na caracterização de uma proposta que aponte a importância em identificar tais ativos e a capacidade de geração de benefícios futuros, proveniente da ação direta desses fatores, qualificam a relevância que o presente estudo desta problemática poderá alavancar.

Gerando atributos gerenciais, que incluam informações relevantes e consistentes sobre o tema abordado em Curitiba, que viabilize o aperfeiçoamento no controle dos fatores referentes à atual pesquisa, dentro das empresas anunciantes e

principalmente dentro das agências de publicidade e propaganda. Detectando ainda se os critérios definidos nas análises caracterizam-se como sendo fatores de longo ou curto prazo no relacionamento ideal entre as empresas.

Considerando ainda que as anunciantes podem decidir pela contratação de uma agência de publicidade para elaborar e desenvolver suas estratégias de comunicação, a empresa deve avaliar e definir fatores para contratar uma agência de publicidade e colocar o projeto em prática. Se, ter o apoio de uma agência de comunicação significa ter um serviço especializado, desenvolvido por especialistas em publicidade, na elaboração e execução de ações táticas de comunicação junto ao posicionamento da organização, devem-se avaliar os ativos tangíveis e intangíveis para o correto relacionamento entre as empresas. Especulando a permissão para a agência de publicidade e propaganda contratada, obter um total controle de todo seu potencial criativo, executando tudo aquilo que deve ser planejado e definido pela própria agência ou manter o papel do gestor, ou profissional de marketing, da empresa contratante em planejar a comunicação, mantendo a responsabilidade interna pela definição estratégica.

Na visão do panorama pesquisado, envolvendo os profissionais anunciantes e das agências de publicidade e propaganda, encontraremos os conflitos e desencontros que são capazes de ocasionar em suma, uma má administração e utilização da verba destinada e investida em propaganda, dificultando os resultados e o retorno promocional esperado, atrapalhando a comunicação eficaz de envolvimento junto ao *target*, aquele mesmo envolvimento mencionado no início deste panorama introdutório.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Analisando o panorama geral em relevância e os motivos que trazem para o presente estudo, encontramos o seguinte questionamento de pesquisa: Quais os fatores que influenciam a escolha e o relacionamento entre a agência de publicidade e propaganda e o cliente anunciante?

1.2 OBJETIVOS GERAIS

Identificar os fatores mais importantes para a escolha de uma agência de publicidade e os fatores que acercam a relação comercial entre o anunciante e a agência. Detectando nos modelos de gestão e de processos envolvidos, a qualidade dos serviços prestados por parte das agências de publicidade e a qualidade desejada por parte da empresa anunciante.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Apontar fatores para a escolha de uma agência de publicidade em Curitiba.
2. Descobrir os motivos que levam ao fim da relação comercial entre agência e cliente na opinião dos anunciantes.
3. Destacar no ponto de vista inverso, quais os fatores para o fim da relação comercial na concepção da agência.
4. Identificar e contrastar, as diferenças ou semelhanças, nas opiniões das agências e dos anunciantes, sobre a relação comercial.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Conhecendo os objetivos para contratação de uma agência de publicidade e propaganda e entendendo os motivos para encerramento da relação comercial entre ambas, o projeto pode trazer elementos importantes para donos de agências se capacitarem, na conquista de novos negócios, bem como na manutenção e no relacionamento duradouro e produtivo com o cliente. Para a ótica dos anunciantes, o embasamento desta análise pode promover decisões mais assertivas na escolha do seu próximo parceiro de comunicação.

Gerando subsídio que preencham uma lacuna informativa, diminuindo custos de aprendizagem por parte das empresas interessadas, minimizando a negligência em atividades importantes, durante as etapas de desenvolvimento por parte dos setores envolvidos, redução do gasto indevido da verba destinada à propaganda, diminuir o julgamento a partir de uma análise dedutiva em relação a criação

publicitária e minimizar o risco de conflitos e desencontros na concepção dos serviços prestados. E por outro lado, aumentar a longevidade do relacionamento comercial, ampliar o alcance de todas as etapas para o andamento do contrato, acrescer o embasamento teórico sobre o assunto e agregar conhecimento nos critérios de escolha dos parceiros.

Desta forma, o presente estudo poderá auxiliar com itens que posicionem e que permitam servir como apoio a um correto plano de negócio, fundamentado nos resultados e propostas de melhoria dos processos de relacionamento e escolha de agências, para, principalmente, novos empresários, interessados em ingressar na área.

Procurando transmitir os desafios atuais do cenário curitibano, de quem pretende montar, manter ou aprimorar uma agência de publicidade e desenvolver uma propaganda com objetivos de divulgar e/ ou comercializar os mais diversos tipos de serviços.

Despertar o objetivo comum e a confiança mútua, para uma valorização dos trabalhos realizados, em um formato de sociedade cooperativa no ofício da comunicação, visando benefícios comuns em obter a melhor eficiência na propaganda.

Seguindo uma motivação para que este estudo preencha uma lacuna profissional no setor da comunicação, com um artefato aplicável na prática e que permita despertar o objetivo comum e a confiança mútua, para uma valorização dos trabalhos realizados, em um formato de sociedade cooperativa no ofício da publicidade e propaganda, visando benefícios comuns em obter a melhor eficiência na comunicação.

2 HIPÓTESES

Algumas hipóteses estão inerentes ao problema de pesquisa que se propõe a resolver. Desta forma, a solução do problema pode vir a determinar se as hipóteses testadas e aqui mencionadas são ou não verdadeiras. Assim como afirmou Medeiros (2006, p. 246) “Se o problema é estabelecido de forma clara, ele desencadeará a formulação da hipótese geral, que será comprovada no desenvolvimento do texto”. As hipóteses foram alcançadas em geral, através de experiências do autor na área de comunicação, “Uma hipótese não se obtém por meio de regras, mas graças a essa sagacidade impossível de descrever, precisamente porque quem a possui não segue, ao agir, leis perceptíveis para eles mesmos” (Ferrari, 1982, p. 131).

Partindo-se da premissa que existe uma alta competitividade no mercado atual, onde exige que as empresas anunciantes desenvolvam estratégias e planejamentos de comunicação e marketing, para buscar diferencia-las e destaca-las dentro do seu mercado de atuação, surge a hipótese de que os anunciantes necessitam contratar uma agência de publicidade e propaganda para receber este aporte. Esta hipótese justifica-se perante a imagem que supostamente as agências de publicidade em Curitiba passam para seus prospectes, representando que agências facilitam o acesso entre a empresa e os veículos de comunicação e que os profissionais em que nela trabalham, são especializados em comunicar o serviço/produto para o consumidor.

Perante o momento da admissão e posteriormente na manutenção das relações comerciais, está no valor a ser pago pelo serviço prestado pelas agências. Também pode ser um panorama determinante para o cenário de admissão contratual, o portfólio e os cases institucionais da agência, a análise da carteira de clientes que a agência possui e consequentemente a checagem se existe algum tipo de conflito de interesse no caso da empresa possuir contas de empresas concorrentes. A verificação dos últimos projetos nos quais a agência trabalhou, aferindo se foram casos de lançamento de produtos, de fortalecimento de *branding* ou apenas manutenção de uma marca já consolidada no mercado, são fatores que podem contribuir para a escolha de uma agência de publicidade e propaganda.

O relacionamento duradouro pode ser motivado pelas agências de comunicação que se importem e se dediquem a gerar conteúdos criativos, que

atendam às necessidades e superem as expectativas do cliente, com atendimento eficiente e projetos realizados com dedicação.

Uma hipótese negativa para o relacionamento pode ser a mudança de gestão em ambas as empresas, tanto na contratada como na contratante. Outro pressuposto desfavorável para o relacionamento está na insatisfação com o trabalho realizado e os resultados alcançados com a agência. Neste panorama também pode ser visualizado problemas com *briefing* mal elaborado, sem clareza gerando desgaste no desenvolvimento dos materiais e problemáticas em relação à concepção visual e/ ou teórica do projeto realizado. Alguns desentendimentos específicos por negócios mal feitos, por tempo e dinheiro perdidos, falta de compreensão entre o papel de cada uma das partes, a dificuldade do anunciante em traçar os objetivos de processos, ausência de indicadores que orientem e avaliem os objetivos reais ou resultado almejado, falha no entendimento dos públicos que pretendem alcançar, são outras hipóteses para o término de uma relação comercial.

Atenção também ao método de criação criativa, quanto à prática do desenvolvimento de projetos que não pensam no compromisso em alcançar os resultados para a empresa anunciante, mas que passam a criar projetos com compromisso pessoal de divulgação da agência e autopromoção ou simplesmente criações voltadas a prêmios que gerem fascínio a futuros clientes, podem ocasionar desta maneira, um desvio no comprometimento em alcançar resultados realmente efetivos para o segmento da empresa atendida.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender a pesquisa com melhor efetividade, se faz necessário à sustentação em um embasamento teórico voltado a área de atuação e os conceitos inerentes ao setor. Levantando algumas conclusões em que autores já alcançaram sobre o tema. Gil (2002, p. 162) exemplifica a importância do referencial teórico da seguinte maneira:

Esta é a parte dedicada à contextualização teórica do problema e a seu relacionamento com o que tem sido investigado a seu respeito. Deve esclarecer, portanto, os pressupostos teóricos que dão fundamentação a pesquisa e as contribuições proporcionadas por investigadores anteriores. Essa revisão não pode ser constituída apenas por referências ou sínteses dos estudos feitos, mas por discussão crítica do “estado atual da questão”.

Nas seções secundárias será abordada a importância da área de atuação, referenciando para que se destina uma agência de publicidade e propaganda, como funciona a estrutura, funções e divisões dentro de uma agência, qual o leque de serviços prestados, de que forma o setor transmite relevância para as empresas, como funciona os processos de fabricação de uma campanhas de comunicação, do que se trata uma comunicação integrada e de que maneira se faz o relacionamento com associações, conselhos e legislações.

Para uma efetiva solução da problemática, é preciso avaliar também o formato criativo, como funciona a concepção criativa de ideias e criações, afetada direta ou indiretamente pelo briefing diante dos setores envolvidos.

Serão levantadas as relações anunciantes x agência de publicidade e propaganda, ressaltando as formas de pagamento aos serviços prestados pelas agências, a verba destinada pelos anunciantes à propaganda, a análise da situação e eficiência da comunicação, atributos que referenciam as decisões tomadas e formatação para escolha de uma agência, os debates relacionados entre a aproximação das empresas e os questionamentos e visões referentes aos planos atuais e futuros.

Assim, mediante a revisão da literatura, será possível gerar um embasamento diante dos vários conceitos, objetivos e problemáticas abordadas, compreendendo como se relacionam para construir fundamentação ao atual projeto de pesquisa.

3.1 A AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

3.1.1 Definições

Antes de abordar as competências das agências, é indispensável apresentar as definições básicas de agência e de publicidade e propaganda no Brasil. Partindo do pressuposto, agência de propaganda é como outra empresa qualquer, porém que presta serviço de criação de mensagens e a sua execução, utilizando técnicas adequadas (Bernardo, 1994). Partimos assim da premissa que a agência é uma empresa especializada na criação da publicidade e propaganda, assim, com uma avaliação mais criteriosa desta premissa, as agências contam com profissionais talentosos e com experiência em todas as fases da propaganda, nenhuma empresa poderia contratar e manter internamente um pessoal de nível de preparo semelhante ao de uma agência. Semenick e Bamossy (1995, p. 466).

Mas o que é a publicidade e a propaganda? Segundo a American Marketing Association: “Propaganda é toda e qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado” e a Publicidade? Devemos então tratar a diferenciação existente entre os vocabulários encontrados, muitas vezes confundidos como vocábulos sinônimos.

Segundo Sampaio (2013, p. 12), três conceitos fundem-se para na língua portuguesa gerar os termos, aqui usados indistintamente, como “publicidade” e “propaganda”. Os três conceitos são: (1) *Advertising*, que no vocabulário inglês é definido como um anúncio comercial, propaganda que visa divulgar e promover o consumo de mercadorias e serviços, (2) *Publicity*, onde é definido como a informação propagada editorialmente, através de revistas, rádio, televisão, entre outros, sem que para isso o anunciante pague por essa veiculação, (3) e a “Propaganda”, definida como ideias, com objetivo de disseminar opiniões de caráter político, religioso ou ideológico.

Ainda segundo Rafael Sampaio, em muitas vezes a propaganda é definida como a divulgação de um serviço ou produto para o consumidor, que por sua vez irá conhecer se envolver e será induzido por ela, conduzindo o consumidor ao consumo e a compra do item, produto ou serviço divulgado. Divulgação realizada pela

propaganda por meios de comunicação da mídia, tais como: internet, TV, rádio, outdoors, entre outros. Desta forma, a propaganda é a capacidade da comunicação, que busca beneficiar um serviço ou produto, utilizando-se do patrocínio de um anunciante.

Assim a publicidade é o ato de transformar público, propagar e gerar atração uma ideia, sem que isso cause necessariamente o induzimento de quem recebe a mensagem, caracterizando-se assim como uma ação de persuasão e não de venda. Comparada à propaganda, podemos então definir a publicidade como o esforço de comunicação sem o patrocínio visível do anunciante e para que o ato da compra se concretize deve-se utilizar de outras variáveis do marketing, como por exemplo, o preço.

É possível organizar a definição de agência de publicidade e propaganda como a empresa responsável por, planejar, criar, produzir e veicular campanhas publicitárias, identificando os meios e veículos de comunicação que se adequam da melhor maneira a demanda do anunciante. Com uma forma descomplicada e objetiva, citamos então, a definição de Sampaio (2013, p. 32), para as agências:

Empresa especializada na técnica e na arte da propaganda, reunindo, para isso, tecnologia específica e corpo de profissionais de diversas especializações, que se estruturam em departamentos com funções específicas, como atendimento, planejamento, criação, mídia, pesquisa etc. Assessora o anunciante em todas as suas necessidades de propaganda e executa as tarefas necessárias a sua realização, coordenando o trabalho de fornecedores e produtoras e intermediando o relacionamento cliente-veículo.

3.1.2 Setores, áreas e suas responsabilidades

Para identificar uma boa equipe de profissionais, é preciso conhecer as principais funções que o publicitário exerce dentro da agência e compreender os requisitos necessários para o trabalho destinado a cada setor. É preciso ressaltar ainda que as agências podem seguir outras estruturas por inúmeras circunstâncias, onde profissionais podem fazer uma ou mais funções paralelamente, devido ao tamanho da empresa ou a quantidade de demanda, atribuindo desta forma, que não existe uma formatação estrutural obrigatória, havendo apenas uma

sequência eficiente nas divisões internas, para o atendimento, a geração de planos estratégicos e o crescimento institucional. Neste panorama, será dividido os setores de uma agência eficiente no seguinte escopo: atendimento, planejamento, criação, mídia, administrativo, tráfego e produção gráfica.

Nos próximos tópicos, serão detalhadas as divisões que mais exigem definições em relação a setores de outras empresas convencionais e será apontado o que se espera de cada uma destas divisões: atendimento, planejamento, criação e mídia.

3.1.2.1 Atendimento

A atividade do atendimento, Segundo Walter Longo (1989, p. 306) é a mais difícil na definição de parâmetros e mensuração de resultados e, também, a que mais se confunde com a atividade da agência como um todo. Para algumas pessoas as obrigações do responsável por atendimento se restringem em conversar com o cliente para ver o que ele precisa e depois entregar a proposta da agência, porém a postura deste profissional, esculpido por anos, dentro das agências até chegar ao formato presente, carrega muito mais valor do que apenas esta definição antiga.

Atualmente o profissional do atendimento deve ser retratado como o profissional da empatia dentro da agência, é a sintonia total com o cliente, peça fundamental para a ponte entre a agência e o anunciante e, a sobrevivência das relações entre ambas, já que por muitas vezes é de responsabilidade do atendimento buscar a conta para a agência.

Deste modo, é o atendimento que representa a imagem da agência vigente e que assim, por muitas vezes, quem faz o papel de atendimento é o próprio sócio da agência, neste panorama conseguimos perceber o quão deve ser de confiança o cargo de atendimento. E não simplesmente pelo fato de ser a divisão que busca o negócio, mas também por estar sempre em um relacionamento de proximidade com o cliente, atuando muitas vezes como ouvinte das necessidades, desejos e ambições de seus clientes, criando um laço muito maior do que os outros setores envolvidos no projeto. Em algumas agências, existem profissionais do atendimento exclusivos para determinados clientes, o que gera uma confiança ainda maior do anunciante com a pessoa atuante neste ramo dentro da agência. Este laço deve ser determinante para a construção e gerenciamento do briefing, o atendimento deve ter

embasamento e dinamismo suficientes para debater o briefing e repassa-lo de maneira clara e objetiva para o departamento de criação, transmitindo corretamente todos os anseios que captou diante do cliente. Organizado suficiente para não perder nenhuma informação durante esta ponte.

Diante de tais funções, é iminente a presença de dificuldades, tanto dentro como fora da agência. Seu nível de persuasão e relacionamento com as pessoas deve ser elevado, para poder lidar, por exemplo, com as dificuldades internas da criação em compreender o *briefing* e também em acordar um prazo para criação da campanha que esteja de acordo com as necessidades do cliente e as limitações da divisão de criação, utilizando suas habilidades de relacionamento para acertar e manter a aceitação em todos os lados, atendendo a demanda do cliente da forma mais surpreendente possível.

3.1.2.2 Planejamento

Podemos salientar aqui a predefinição da estratégia para o profissional responsável pelo planejamento, a eles, cabe a função da organização, coleta de dados faltantes e discutir uma solução parcial para as necessidades dos anunciantes. De uma forma exemplificada, Júlio Ribeiro (1989, p. 20) afirma que fazer planejamento consiste essencialmente em descobrir maneiras de aumentar o potencial dos produtos e da empresa com os quais esteja lidando. Planejando, entendendo e também criando campanhas. Depois, com todos os dados coletados e entendidos, o levantamento planejado deve ser entregue ao setor da criação para o desenvolvimento das soluções.

Este profissional deve ser dedicado e empenhar-se nos estudos de cada caso. Para munir-se de informações necessárias para desenvolvimento de uma estratégia bem focada. Esta divisão profissional também tem acesso ao *briefing* que vem do cliente, deve ter conhecimento da técnica de pesquisa ou trabalhar em consonância com o departamento de pesquisa, caso aja este departamento na agência, caso contrário, o profissional deve manter parceria com empresas e institutos especializados nos processos de pesquisa, gerando assim argumentos embasados para traçar o caminho estratégico.

O atuante no planejamento pode fazer a coleta de informações seguindo algumas etapas e Júlio Ribeiro (1989, p. 29), seguindo suas experiências próprias,

sugere uma pesquisa em três áreas: a primeira é internamente no anunciante, com intuito de saber como é seu funcionamento e a natureza dos serviços; A segunda área é avaliação de como o produto é vendido e orientado no ponto de venda, diretamente com o revendedor; Já na terceira área é hora de pesquisar o consumidor, coletar atitudes e sentimentos que norteiam e que levam ou não a compra de um determinado produto.

Coletando e organizando os dados, ele terá capacidade suficiente de propor o caminho a ser seguido. Porém, no momento de repassar seu planejamento ao setor que dará continuidade aos trabalhos, existe a possibilidade de se deparar com problemas de compreensão. O profissional do planejamento terá o dever de convencer e argumentar com propriedade, que seu plano traçado é o ideal para o funcionamento e a realização da solução.

3.1.2.3 Criação

Outro setor fundamental para o escopo de uma agência é o da criação, por muitas vezes considerado a mente brilhante ou a alma das agências para o desenvolvimento e solução das campanhas, é o setor onde a criatividade aflora, mesmo que o resultado só seja possível de ser alcançado com o trabalho conjunto de todos os setores, a criação acaba recebendo destaque perante as soluções brilhantes e alternativas que podem criar diante dos problemas.

Sampaio (2013, p.56) afirma que neste setor podemos encontrar o diretor de criação, que dirige o diretor de arte e o redator (conhecidos como a dupla de criação), trabalhando juntos para gerar boas soluções. Juntos são encarregados de encontrar uma concepção artística ideal e segmentada de comunicação, para solucionar o problema do cliente. Desenvolvendo um projeto, que acima de tudo seja conceitual e de aparência agradável aos olhos de quem recebe a campanha. O formato deve atrair mesmo que de forma subjetiva e intangível o espectador e para isso os profissionais da criação devem utilizar suas técnicas criativas para transmitir o propósito da campanha.

Os profissionais da criação trabalham a partir do planejamento e *briefing* estabelecidos pelos setores responsáveis (ver os tópicos 2.1.2.1 e 2.1.2.2). Compreendendo o *briefing* fornecido ou em alguns casos coletado juntamente com os outros setores da agência, inicia o processo de desenvolvimento. Em algumas

situações necessita de um *brainstorming* (tempestade de ideias) para que as ideias comecem a fluir, técnica que deve ser utilizada para gerar novas ideias através de informações e opiniões estimulantes para tomada de decisões. As pessoas que participam deste procedimento expõem livremente suas ideias, sem qualquer crítica, gerando assim, novas ideias, afirma Maximiano (2000), sobre o conceito de *brainstorming*.

3.1.2.4 Mídia

O profissional que trabalha nesta divisão deve estar sempre atento e constantemente estudando as melhores oportunidades e espaços para divulgação. Como em outras divisórias de uma agência de publicidade e propaganda, que podem receber definições rasas perante leigos no assunto, o mídia também pode ser exemplificado de uma maneira superficial perante quem está de fora, neste caso o profissional é ilustrado como a pessoa da agência que se relaciona com a TV, rádio e revistas. Mas segundo as afirmações de Edison Benetti (1989, p. 185) o profissional de mídia “procura, através de pesquisas existentes, identificar meios e veículos de comunicação que atinjam o consumidor na qualidade e quantidade exigidos pelos objetivos de marketing.”

Este profissional deve sempre estar em pose de números referente a o que os meios de comunicação estão fornecendo, gerando e objetivando, para cruzar com o plano de orçamento disponível para as inserções, planejando e desenvolvendo a melhor arquitetura estratégica que poderá ser utilizada com o cruzamento destas informações, vislumbrando, por exemplo, o melhor horário, local e tempo de exposição, com o investimento previsto, para obter o melhor resultado possível para o anunciante.

Outro grande desafio para este profissional, envolve a adequação do plano de orçamento com o público e objetivo ideal, que por fim, deve repassar ao cliente um relatório que comprove suas aplicações, a rentabilidade das mesmas e expor os resultados alcançados com a exposição. Deste modo, podemos perceber que o mídia não necessita apenas de conhecimentos técnicos, mas também necessita de criatividade para propor soluções inovadoras de aplicações dos recursos do anunciante.

3.1.3 Tipos de agências e suas abordagens

Bona (2007 p. 19) divide as agências em cinco tipos: Plena, *Bureau* de Mídia, *Bureau* de Criação ou Estúdio, *House* e Editorial. Ainda podemos acrescentar nesta lista a agência digital. Variações que podem ser distinguidas de acordo com o tamanho, demanda de produção ou objetivos de trabalho.

A Agência Plena deve estar preparada para atuar em quase todas as áreas da divulgação, publicidade e propaganda, comunicação interna, planejamento de campanhas, planejamento de mídia, assessoria de imprensa e organização de eventos. Podendo atender dos processos institucionais do anunciante até os promocionais. Contando com profissionais atuantes em diversas áreas tais como, Designers, publicitários, relações públicas, jornalistas, programadores, etc.

Segundo Luft (2002) *Bureau* é a empresa que presta serviços de editoração eletrônica. Na publicidade assume o significado de empresa pequena, voltada a produções de comunicação eletrônica, gráfica ou de mídia. E neste formato *Bureau* contamos com a de Mídia, responsável pela compra da mídia, que ainda segundo Bona (2007 p. 21), significa que uma empresa ficaria responsável pela criação da campanha e a *Bureau* de Mídia responderia pela negociação nos espaços de comunicação, estudo das grades e gerenciamento de todo o processo de veiculação relacionado com o anunciante. Já a *Bureau* de criação ou estúdio, está amplamente responsável e focado basicamente na criação da campanha e todos os seus processos criativos.

Existe também aquelas agências que estão inseridas dentro da própria empresa (anunciante), realizando boa parte das atividades de propaganda por si só, empresas que optaram por implementar seu próprio departamento de propaganda, encarregados da publicidade e criação. As empresas que optam por essa solução, segundo Terence (2002, p. 246) devem avaliar que tal solução é uma possibilidade destinada principalmente para as empresas que possuem muita demanda em comunicação, porém pouca verba.

Já as Editoras são especializadas e voltadas à criação de material editorial: folders, revistas, livros, panfleto e etc. visando neste caso um nicho de mercado onde a legislação é mais branda, no ponto de vista tributário.

Por fim, podemos classificar também um sexto tipo de agência, as Digitais. As Agências Digitais são especializadas em serviços de desenvolvimento técnico e criativo relacionados com a internet. Esses serviços podem variar da criação de websites, e-mail marketing, até otimização para motores de busca, redes sociais e ações de marketing digital em geral. Os profissionais envolvidos nesta agência devem ter além de um conhecimento técnico em relação à internet, devem estar ligados nas transformações digitais que envolvem nosso cotidiano.

3.1.4 Fabricando a campanha

Conhecer a estrutura e os tipos de agências existentes, desperta a necessidade de estudar as etapas que todos os setores envolvidos realizam para a fabricação de uma campanha publicitária. Verificando referências de como essas estruturas estão ligadas umas nas outras, entendendo, sobretudo o funcionamento estrutural nas agências.

Conferimos os passos realizados desde o início, ainda na prospecção do atendimento junto ao cliente, até o momento em que a campanha é entregue soma de uma avaliação dos resultados encontrados.

Inicialmente o processo de construção começa com o profissional de atendimento buscando por novos clientes, como vimos anteriormente, ele será responsável por prospectar, atrair e estudar o cliente. Munido de um embasamento sobre o mundo que acerca a realidade do cliente, o atendimento está pronto para vender ideias e conquistar o cliente. Este momento de prospecção e venda deve ser contínuo, não se limitando apenas a um contato, mas deve ser um processo acompanhado e assessorado para a conquista.

Assim que o cliente for conquistado e a relação comercial começar a existir, os trabalhos devem ser iniciados. E mas uma vez o atendimento entra em ação, para facilitar a compreensão, Sampaio (2013, p. 62) afirma que no primeiro momento o profissional do Atendimento irá buscar informações pertinentes e que gerem base para produção da campanha. Construindo assim, o *briefing*. Estas etapas iniciais podem acontecer paralelamente ao fechamento, à assinatura do contrato ou acordo comercial.

Com as informações coletadas junto o cliente, o processo já pode passar para as mãos do planejamento, que por sua vez já será capaz de desenvolver uma estratégia e repassa-la para todas as áreas envolvidas.

A partir do planejamento estipulado e o *briefing* em mãos, a área de criação desenvolve as peças publicitárias de apoio à campanha.

Neste meio tempo já é possível especular as mídias para veiculação desta futura criação e traçar, através das recomendações, um plano de mídia.

Com a campanha criada, o momento é o da apresentação desta ideia e defesa da mesma. Um momento de muita responsabilidade para o responsável, mais uma vez, o profissional do Atendimento. Nesta etapa ele irá atrás da aprovação do cliente, transmitindo da melhor forma possível, todo o empenho, ideias e planejamento trabalhado nas etapas anteriores dentro da agência.

Com a aprovação concebida, chega a hora da produção, momento em que se bota em prática toda a ação planejada e criada. Contudo, antes da veiculação ou produção final, devem sempre ser repassados os materiais e realizar o devido fechamento, para evitar qualquer tipo de erro.

Com a produção realizada, chega a hora de verificar se a veiculação foi realizada corretamente e averiguar o resultado dos respectivos exemplares.

A avaliação da estratégia e da campanha utilizada, o levantamento de resultados e a medição da eficácia, podem ser realizados por empresas especializadas em pesquisas, mas tanto as agências quanto os anunciantes também podem se responsabilizar por isso.

Por fim, cabe à agência pensar em uma continuidade, promovendo novas ações que gerem cada vez mais interesse de seu anunciante por sua pro atividade. Etapas anteriores baseadas em um caso fictício envolvendo uma fábrica de xampus, por Bona (2007, p. 80).

3.1.4.1 Abordagem Criativa

Não podemos levantar um embasamento teórico que contemple a publicidade e propaganda em sua estrutura sem abordar a criação e a criatividade. A criatividade está totalmente ligada aos processos de desenvolvimento para uma campanha eficiente. E esse processo criativo para produção de uma campanha, depende em muitas vezes do bom relacionamento entre a agência e seu anunciante.

Porém a criatividade, por muitas vezes é considerada uma capacidade intangível, o que a torna um aspecto muito complicado de ser mensurado. Um depoimento pode definir em poucas palavras o que é e quão importante é a criatividade para a propaganda: “uma sensibilidade da natureza humana e a capacidade de comunica-la. O mais alto nível de criatividade (propaganda) vem de um entendimento sobre o que as pessoas estão pensando e sentindo.”, afirma Jack Smith, vice-presidente da agência de propaganda Leo Burnett, em Chicago, Terence (1991, p. 26).

Nos próximos tópicos levantaremos um pouco sobre a concepção e os processos para uma criação criativa da propaganda inovadora e assertiva, que manifeste exatamente o que o público alvo precisa ou mesmo revele o que ele não achava que precisava.

3.1.4.2 O Briefing

A abordagem criativa não pode se dar ao luxo de trabalhar apenas com a criação guiada pelo *feeling*, ou seja, criar dirigido por sentimentos intuitivos, invariavelmente esta estratégia pode funcionar, porém é aconselhado o caminho guiado por processos de planejamento, como na utilização do *briefing*.

O *briefing*, segundo Bona (2007, p. 175), nada mais é que uma espécie de roteiro que reúne informações relevantes que devem dar embasamento para que o trabalho seja realizado com segurança.

Na elaboração deste *briefing*, o aconselhado é que a agência trabalhe junto ao cliente, pois esta construção dificilmente receberá as mesmas informações para situações diferentes. Estas informações dependem de inúmeros fatores, tais como objetivos, estratégias, histórico do anunciante entre outros, que podem por sua vez, direcionar itens imprescindíveis a serem coletados para uma criação publicitária.

Alguns itens fundamentais que Bona (2007, p. 176) menciona, são: a coleta de informações em relação ao institucional do cliente, dê dos departamentos internos, até as campanhas publicitárias passadas. Descobrir informações relevantes ao produto ou serviço, pois é ele que representa os objetivos iniciais para a produção de campanha, reunir ainda, conhecimentos que variam desde especificações técnicas até a imagem atual dele no mercado. Reunir conceitos sobre a dinâmica do consumo perante o mercado, a densidade e o *market share* (fatia de mercado).

Juntar o máximo de características do público alvo possível, como perfil psicográfico, perfil socioeconômico, costumes, cultura, etc. Avaliar e descrever a concorrência são imprescindíveis quando tratamos de uma disputa de mercado, estudar e compreender como ela está caminhando e se comunicando, ajudará no posicionamento da abordagem e da avaliação do *market share*.

Porém de nada irá adiantar reunir uma enorme quantidade de informações se o objetivo da estratégia não for bem traçado, determinando de forma clara aonde se quer chegar e o que se quer realizar.

E ainda, para complementar o *briefing*, pode ser realizada uma pesquisa com auxílio de institutos especializados, que ajudem a agregar no cenário em que se constrói a propaganda.

3.1.4.3 Criar com criatividade

A criação em uma agência de publicidade, não se limitando apenas ao setor interno da agência, mas sim nos métodos técnicos e processos criativos para uma das soluções da campanha.

É importante que os profissionais envolvidos na criação se rodeiem de dicas e memórias referenciais, pois de alguma forma, são atitudes validas para o auxílio e a manutenção de um cotidiano criativo.

Não vamos levantar aqui a discussão se a pessoa nasce ou não criativa, mas podemos salientar através das pesquisas algumas etapas que podem auxiliar a construção de uma mente criativa. Porém a realidade é que nem sempre os processos de criação conseguem seguir um método padrão e sequenciado para se trabalhar com a criatividade.

A busca por informações é fundamental para os processos criativos, segundo Nivea (2007, p. 238), essas informações precisam vir em quantidade e variedade, sem desperdiçar nada, tudo pode ser fonte de ideias. Essas informações não precisam ir apenas de encontro ao *briefing*, Nivea aconselha ir sempre atrás de mais, gerar referenciais que o façam entender cada vez mais a fundo o modelo criativo, facilitando o profissional a se colocar no lugar do cliente e enxergar de forma diferenciada o que ele necessita. Isso tudo pode ser gerado com o auxílio de um bom *brainstorming*.

Segundo Sant'Anna (1998, p.150) "Um determinado estímulo produz uma ideia. Um outro, ou uma combinação de estímulos pode produzir outras ideias. O Processo criativo busca estabelecer, essa associação de duas ou mais impressões antigas para produzir uma ideia nova.". Ele ainda afirma que criatividade é um processo ordenado que possui lugar dentro da mente, mas para isso deve seguir uma metodologia. Desta forma o autor organiza a metodologia criativa em algumas fases: como busca por conhecimento, definição de quais são as metas desejadas com a comunicação, associação de ideias, como por exemplo, explorar imagens semelhantes, contrastantes e ideias que gerem sucessão, depois, com base nessas associações, Sant'Anna sugere a identificação e a seleção das melhores ideias geradas, para adapta-las ao contexto do produto ou serviço trabalhado.

3.1.4.4 Concepção da criação

Ideias inovadoras, soluções espetaculares para os problemas dos clientes e até premiações envolvidas, fatores que muitas vezes, apesar da beleza externa, podem gerar convergências de opiniões, intuítos ou concepção.

Um problema na concepção da criação está na definição do bonito ou feio. Boa parte dos receptores da propaganda passam por um filtro pessoal às percepções e características da propaganda criada. Oliviero Toscani (1996) argumenta que a criatividade trabalhada pela agência de publicidade tem alguns pontos em comum com a criatividade artística, considerando-a uma indústria artística totalmente criativa. Por outro lado, essa percepção artística diante da concepção do cliente, é possível de receber outra tonalidade, se valendo da total rigidez que o anunciante pode possuir a partir do momento que está focado nos custos e processos internos da sua empresa, perdendo a sensibilidade em verificar o seu redor, como mencionou David Ogilvy (1976, p. 7), afirmando que o processo criativo requer mais que a razão, os homens de negócio, administradores, estão com a imaginação bloqueada, pois são incapazes de escapar da tirania da razão. Esta afirmação referencia que o trabalho nas agências requer maneiras mais tênues e singelas de trabalhar as ideias e as percepções artísticas.

A concepção da criação pode ser afetada também perante a afirmação de Descartes em "Jamais aceitar uma coisa como verdadeira se não conseguir prova-la evidentemente como tal". Esta forma imensurável, por não haver uma formula

científica que evidencie o que é certo ou errado na concepção artística, gera inúmeros conflitos entre as diferentes formas de percepção na sociedade e assim, consequentemente no relacionamento agência de publicidade e propaganda e cliente anunciante.

3.1.4.5 A efetividade na prática

Independente das formas mensuráveis, ou tentativas de avaliação da concepção artística entre certo e o errado, bonito ou feio, a abordagem criativa deve ser exaltada quando a campanha atinge os objetivos do anunciante, quando conseguimos avaliar a efetividade analisando através dos resultados alcançados. Porém, se mantém a complexidade em atribuir definições únicas do que caracteriza as finalidades de uma propaganda eficaz. Segundo Schultz (1988, p. 9), podemos falar de algumas características gerais: (1) A propaganda eficaz é conciliável com a estratégia de marketing e harmoniosa com outros elementos da comunicação integrada. (2) A propaganda deve fornecer ao consumidor, benefícios e não atributos, atendendo as expectativas do consumidor de forma efetiva e não a do profissional de marketing. (3) Deve ocorrer a persuasão aos olhos do consumidor. (4) A propaganda deve ganhar seu espaço com destaque, em um formato único e diferenciado, deve ganhar a atenção do consumidor em meio a enorme quantidade de informações assimiladas diariamente. (5) A propaganda deve cumprir exatamente o que está sendo enunciado, seguindo aqui mais uma vez aquelas normas éticas já mencionadas. (6) E por último, o autor referencia exatamente o questionamento do tópico anterior, sobre a beleza aparente do material, “A boa propaganda evita que a ideia criativa domine a estratégia”. Não basta a campanha ser bonita, ela deve convencer e estimular o consumidor.

Em suma, Schultz et al (1988, p. 75), menciona de forma adequada o fundamento de uma propaganda boa, criativa e efetiva:

É a propaganda criada para um cliente específico. É a propaganda que entende e pensa sobre as necessidades do cliente. É a propaganda que comunica um benefício específico. É a propaganda que destaca uma ação específica a ser realizada pelo consumidor. A boa propaganda entende que as pessoas não compram produtos – compram os benefícios do produto... Acima de tudo, (a propaganda eficaz) é notada e recordada e leva as pessoas à ação.

Hoje em dia existem diversas formas de encontrar padrões de consumo, informações direcionadas e levantamentos relevantes para a criação de uma propaganda eficaz, um exemplo, a ferramenta que mantém um banco de dados com as informações relevantes de cada cliente, (conforme mencionado anteriormente no tópico 2.3.4) gerando cada vez mais argumentos para uma propaganda focada no público alvo e efetiva na prática.

3.1.5 Marketing e a Comunicação Integrada

A forma das empresas se comunicarem nos últimos anos tem exigido práticas de integração de marketing, o que vem acarretando uma enorme evolução nas técnicas do marketing. Seguindo o uso da comunicação integrada de marketing, os elementos constituintes da comunicação não serão mais praticados de forma paralela e separadamente do marketing, ou seja, o profissional bem-sucedido terá que coordenar o mix de comunicação com tamanha precisão que independente do veículo comunicado, a marca deverá ser identificada com a mesma linguagem, Spencer Plavoukas mencionou em Petersen (1990, p. 21). De forma objetiva Shultz (1993, p. 17) define a comunicação integrada de marketing da seguinte maneira:

Processo de desenvolvimento e de implementação de várias formas de propaganda de comunicação persuasivas com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo. O objetivo da comunicação integrada de marketing (CIM) é influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo das comunicações. A CIM considera todas as fontes de marca ou contatos da empresa que um cliente ou prospecto tem com o produto ou serviço como um canal potencial para divulgação de mensagens futuras. Além disso, a CIM faz uso de todas as formas de comunicação que são relevantes para os clientes atuais e potenciais, e às quais eles devem ser receptivos. Em resumo, o processo de CIM começa com o cliente ou prospecto e então retorna para determinar e definir as formas e métodos através dos quais programas de comunicação persuasivos podem ser desenvolvidos.

CIM pode ser definida como uma tendência para o mercado no século XXI, as agências que tratavam as ferramentas de comunicação como a propaganda, promoção de vendas, pontos de venda de forma separada, agora necessitam integra-las com conhecimentos do marketing. Terence (2002, p. 39) menciona a

resistência que algumas agências em mudar para este novo patamar, em razão de se negarem por vezes, em ampliar suas funções para além da propaganda, por outro lado, muitas já ampliaram seus conhecimentos, ampliaram departamentos e até fundiram-se com outras empresas especializadas. Este relacionamento deve ser percebido por parte dos fornecedores a medida de compreender que esta nova prática irá aprimorar e favorecer a aproximação entre a agência e o anunciante. Terence demonstra no caso da Fallon McElligott, onde a agência compreendeu a necessidade de fornecer muito além da propaganda a seus clientes, percebeu que necessitava de gerentes de marketing trabalhando para ele. Desta forma a agência foi reconhecida por seus trabalhos de propaganda que poderiam auxiliar os anunciantes nos processos de comunicação de marketing.

Porém estas mudanças, para uma efetiva prática de comunicação integrada de marketing, fazem com que as empresas ou agências submetam-se a algumas mudanças em seus métodos antigos de comunicar. Terence (2002, p. 43) exemplifica algumas mudanças fundamentais, onde aqui colocaremos de forma direcionada as agências de publicidade e propaganda. A primeira delas é a redução da percepção que a propaganda nos veículos de massa é a solução para resolver o problema, no caso da agência, ela deve saber da importância desta propaganda, porém deve perceber que ela não é única, exclusiva ou a mais eficaz para atingir as necessidades do anunciante, existem outros métodos que devem ser estudados e adequados para atingir um resultado melhor ao cliente.

Além de uma veiculação em massa, as agências devem avaliar junto aos anunciantes, um formato para atingir de forma dirigida o cliente, desta maneira, acertar por um meio direcionado o consumidor deve ser outro método avaliado para uma efetiva comunicação integrada de marketing, as agências devem avaliar quais métodos dirigidos devem ser aplicados e perceber a importância de possuir, por exemplo, uma ferramenta que mantenha um banco de dados com as informações pertinentes e relevantes de cada cliente potencial que este anunciante possui.

Outra característica para uma mudança nas práticas de comunicação de marketing está no método em que é analisado os resultados do investimento realizado na comunicação, as agências ou clientes devem sistematizar para determinar se as dedicações de comunicação produzem o retorno desejável em relação a aplicação. A fim de perceber se a comunicação está caminhando corretamente ou se faz necessárias mudanças nos processos.

As agências por sua vez, precisam aumentar os esforços para atingir a eficácia na comunicação integrada de marketing, oferecendo serviços múltiplos para além de dos serviços de propaganda, integrando seus serviços com, segundo Kotler (2006, p.533), algumas ferramentas comuns que compõem o CIM, como a promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal, marketing direto, etc.

A CIM empreende uma dedicação ordenada e mais próxima entre todos os elementos que constituem a comunicação. Porém segundo Cleland (1995, p10), esta dedicação pode ter seu processo dificultado quando diferentes serviços especializados realizam livremente suas atividades umas das outras ou quando o gerente da marca opera de forma desorganizada e sem cautela as atividades de comunicação.

A abrangência de comunicação, só vem crescendo com a amplitude e o surgimento das novas tecnologias e dos diversos instrumentos para este processo, tornando o relacionamento entre as agências e os anunciantes cada vez mais um trabalho árduo, detalhista e com uma série de novas obrigações e responsabilidades a serem cumpridas, para gerar assim, uma efetiva comunicação integrada e tornar o anunciante um case de sucesso.

3.2 MORAL, ÉTICA E O MEIO AMBIENTE

3.2.1 Legislação

Para a área das agências de publicidade e para os profissionais que nela trabalham, existem legislações próprias que regem o ambiente. A legislação organizada pelos órgãos competentes é subjacente a moral e a ética para a sociedade e o setor em si. As leis estabelecidas para as empresas e agências, estabelecem os comportamentos e ações aceitáveis ou rejeitáveis diante de suas tarefas e obrigações.

Colocaremos aqui algumas leis pertinentes ao tema deste estudo, que regem as condutas sobre o exercício da profissão de Publicitário e de Agenciador de Propaganda.

A lei 4.680 de 18 de junho de 1965 e o decreto 57.690 de 1º de fevereiro de 1996, disciplinaram as atividades da propaganda no Brasil. Surgindo então, conseqüentemente, códigos de ética da publicidade e as normas para prestação dos serviços pelas agências de propaganda.

A importante e notável lei nº 4.680 entre os publicitários, referência algumas considerações em seus artigos. No que se diz respeito à conceituação de Agência de Publicidade e Propaganda:

Art. 1º - São Publicitários aqueles que, em caráter regular e permanente, exercem funções de natureza técnica da especialidade, nas Agências de Propaganda, nos Veículos de Divulgação, ou em quaisquer empresas nas quais se produza propaganda.

Art. 3º - A Agência de Propaganda é pessoa jurídica e especializada na arte e técnica publicitárias que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos Veículos de Divulgação, por ordem e conta de Clientes Anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir ideias ou instituições colocadas a serviço desse mesmo público.

Art. 5º - Compreende-se por propaganda qualquer forma remunerada de difusão de ideias, mercadorias ou serviços, por parte de um anunciante identificado.

A lei nº 4.680 também estabelece algumas considerações em relação aos profissionais atuantes da área. Algumas designações importantes para o estudo, encontradas no artigo 6º e 9º:

Art. 6º - § 2º Nos casos em que profissionais de outras categorias exerçam funções nas Agências de Propaganda, tais profissionais conservarão os privilégios que a lei lhes concede em suas respectivas categorias profissionais.

Art. 9º - O exercício da profissão de Agenciador de Propaganda somente será facultado aos que estiverem devidamente identificados e inscritos nos serviços de identificação profissional do Departamento Nacional do Trabalho.

A lei também enquadra a bonificação de vendas, o famoso BV das agências. Esta bonificação é o pagamento de um bônus às agências, proporcional ao investimento total feito pelos seus clientes em um determinado veículo. Desta forma, quanto mais publicidade inseridas em um veículo, maior é o BV recebido. Esta lei instaurada em 1965 vinha com o objetivo de ser uma incentivadora ao aperfeiçoamento das agências de propaganda:

Art. 11 - A comissão, que constitui a remuneração dos Agenciadores de Propaganda, bem como o desconto devido às Agências de Propaganda, serão fixados pelos Veículos de Divulgação sobre os preços estabelecidos em tabela.

§ Único - Não será concedida nenhuma comissão ou desconto sobre a propaganda encaminhada diretamente aos Veículos de Divulgação por qualquer pessoa física ou jurídica que não se enquadre na classificação de Agenciador de Propaganda ou Agência de Propaganda, como definidos na presente Lei.

A lei 4.680 também rege no que se diz respeito a fiscalização, penalidades e ética. Esta questão ética direcionará na leitura dos próximos tópicos (2.2.2 e 2.2.3)

Das relações entre agência e anunciante, segundo a Fenapro, devem sempre ser respaldada em contrato. Seguindo o regulamento da lei nº 4.680/65, aprovado pelo decreto nº 57.690 de 1º de fevereiro de 1966 essas relações são assim orientadas no artigo 9º:

A Agência assegurará exclusividade ao Cliente, obrigando-se a não assumir encargo de propaganda de mercadoria, produto ou serviço concorrente, salvo por explícita concordância de seu Chefe (inc. I).

A Agência não executará qualquer plano de propaganda, que represente despesa para o Cliente, sem que este lhe tenha dado sua prévia autorização. (inc. II).

A ideia utilizada na propaganda é, presumidamente, da Agência, não podendo ser explorada por outrem, sem que aquela, pela exploração, receba a remuneração justa, ressalvado o disposto no Artigo 454 da Consolidação das Leis do Trabalho. (inc. VIII).

Com base no decreto nº 4.563, de 2002, a obrigatoriedade de pagamento do BV pelo anunciante cai de vigor, deixando os anunciantes liberados para fazer sua divulgação diretamente com os veículos de mídia:

Art. 1º - O art. 7º do Regulamento aprovado pelo Decreto nº 57.690, de 1º de fevereiro de 1966, passa a vigorar com a seguinte redação: "Artigo 7º Os serviços de propaganda serão prestados pela Agência mediante contratação, verbal ou escrita, de honorários e reembolso das despesas previamente autorizadas, tendo como referência o que estabelecem os itens 3.4 a 3.6, 3.10 e 3.11, e respectivos subitens, das Normas-Padrão da Atividade Publicitária, editadas pelo CENP - Conselho Executivo das Normas-Padrão, com as alterações constantes das Atas das Reuniões do Conselho Executivo datadas de 13 de fevereiro, 29 de março e 31 de julho, todas do ano de 2001, e registradas no Cartório do 1º Ofício de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoa Jurídica da cidade de São Paulo, respectivamente sob nº 263447, 263446 e 282131".(NR)

É inegável, que a legislação também contribuiu para o um novo esforço das agências de publicidade em estruturar organizadamente a atividade dentro do padrão. Fato que foi consolidado com o surgimento do CENP (Conselho Executivo das Normas Padrão), constituído em 1998, com o objetivo de proporcionar boas práticas comerciais entre Anunciantes, Agências de Publicidade e Veículos de Comunicação. Dentre muitas atividades, ela trabalha certificando a qualidade técnica das Agências, assegurando que ela tenha estrutura física e de pessoal compatível com o mercado no qual atua. O CENP também mantém um depósito, para comprovação pública, das listas de preços dos Veículos de Comunicação. Atua ainda como fórum permanente de discussão técnico-comercial da área publicitária.

3.2.2 Regulamentação

A prática da regulamentação está presente em diversas áreas, sendo sempre necessária para a proteção dos consumidores e também dos empresários, onde muitas vezes podem ser vítimas das práticas fraudulentas que alguns concorrentes podem fazer uso.

A não regulamentação pode acarretar em danos econômicos, físicos ou psicológicos, perante o consumidor influenciado em informações enganosas, injustas, faltas e limitadas, Mazis, et al (1981, p. 11-21). Seguindo esta premissa a regulamentação pode beneficiar o consumidor, quando este recebe melhores informações em relação ao serviço ou produto que irá consumir, outro benefício pode ser a qualidade dos produtos e serviços que tendem a melhorar, pois estes precisam se adaptar as mudanças do consumidor, que conseqüentemente ficou mais bem informado ou assessorado. Podemos citar ainda como benefício à redução dos preços, conquistado pelo consumidor devido ao ganho de conhecimento diante do valor real, que um bem ofertado, pode ser transmitido, Shimp (2002, p. 68).

Estes argumentos são mais que fundamentais para verificarmos a importância da regulamentação na área de comunicação.

Seguindo os conceitos da regulamentação, percebemos que ela compele o anúncio a ser verdadeiro e foi esta prerrogativa que conduziu a origem do CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária), criado em 1978 no III Congresso Nacional de Propaganda. Com méritos, o CONAR surgiu de uma ameaça ao setor, perante uma lei sugerida pela ditadura militar do Brasil, que censuraria previamente a propaganda. A classe publicitária sugeriu então a auto-regulamentação, que logo foi pactuado com o governo. Segundo o próprio CONAR, ele surgiu para “impedir que a publicidade enganosa ou abusiva cause constrangimento ao consumidor ou a empresas e defender a liberdade de expressão comercial”.

O CONAR inclui em seu trabalho o atendimento de denúncias pertinente e que são julgadas por um Conselho de Ética, cabe ao conselho a responsabilidade de então, suspender ou não a veiculação denunciada. Segundo o CONAR, seu serviço não exerce censura prévia sobre peças publicitárias, já que se ocupa somente do que está sendo ou foi veiculado.

Desta forma, podemos verificar que a auto-regulamentação se define por uma atitude espontânea dos profissionais da publicidade e propaganda, atitude em criar normas éticas que conduzem as suas atividades, já que reconhecem a falta de recursos que o estado possui para dirigir regras e estancar problemáticas perante o setor.

3.2.3 Boas práticas comerciais

Todas as questões e conteúdos levantados nos dois tópicos anteriores estão absolutamente associados aos preceitos éticos de boas práticas comerciais. Devem ser criadas campanhas criativas e ousadas e não falsas, preconceituosas, ou que induzam as pessoas ao erro.

Outros preceitos éticos auxiliam no monitoramento das atitudes proibidas e dos deveres a serem cumpridos, como exemplo, verificamos alguns dos seguintes preceitos no Código de Ética dos Profissionais da Propaganda a que se refere no Artigo 17, da Lei nº 4.680, de 18/06/1965, não é permitido:

- a) publicar textos ou ilustrações que atentem contra a ordem pública, a moral e os bons costumes; b) divulgar informações confidenciais relativas a negócios ou planos de Clientes-Anunciantes;

Ditando desta forma, o dever de “fazer divulgar somente acontecimentos verídicos e qualidades ou testemunhos comprovados”.

Mas para seguirmos os preceitos éticos da publicidade e propaganda, não podemos generalizar ou confundir os conceitos abordados. Devemos entender também, que apesar de uma das virtudes da propaganda ser a persuasão, o fato de tentar convencer uma determinada pessoa a comprar tal produto não pode ser confundido com manipulação ou falsidade. “A persuasão é uma forma legítima de interação humana, que todas as pessoas e instituições aplicam”, Terence Shimp (2002, p. 78).

Além do bom senso, o código de ética exprime, por exemplo, a circunstância de uma agencia não poder atender, simultaneamente, a empresas concorrentes entre si, salvo por explícita concordância do cliente, disposto no art. 9º, inciso I do decreto nº. 57.690/66.

3.3 A APROXIMAÇÃO

3.3.1 O anunciante

Para entendermos como funciona a aproximação e o relacionamento entre a agência e o anunciante, precisamos perceber de que maneira é caracterizado o anunciante.

Também chamado de cliente, o anunciante pode ser uma empresa ou uma pessoa que necessita da propaganda para resolver seu problema em comunicação, com um propósito geral de vender seus produtos e serviços. Pode ser um anunciante aquele que anuncia de forma pontual, ou aquele que anuncia frequentemente, Sampaio (2013, p. 38).

O anunciante abordado no presente estudo será a empresa que anuncia com regularidade e que necessita dos serviços prestados pelos profissionais da agência

de publicidade e propaganda, caracterizando desta maneira este anunciante como: cliente.

Boa parte dos anunciantes possui em sua estrutura empresarial, a possibilidade de planejar, coordenar e acompanhar a propaganda criada pelas agências. E segundo Sampaio, a propaganda fica subordinada em alguns casos, pelos gerentes de comunicação social, comunicação, serviços de marketing ou outras partições da empresa, ligadas à área comercial.

3.3.2 Exercendo as funções da propaganda

As etapas do desenvolvimento, estratégias e decisões tomadas para o surgimento de uma propaganda, são geralmente um trabalho conjunto entre o anunciante e as agências e publicidade e propaganda. Mesmo que partimos da premissa que uma empresa contrata o serviço de uma agência, por esta ser especialista no assunto e por trazer novos conhecimentos e experiências ao quadro pessoal do anunciante, neste tópico, complementaremos o que foi levantado no tópico 2.1.4 (Tipos de agências e suas abordagens) e colocaremos três formas alternativas de exercer a função de propaganda, conforme mencionado por Shimp (2002, p. 246).

A primeira forma de exercer a propaganda é o anunciante manter seu próprio departamento de propaganda. Contratando os profissionais necessários para demandar suas necessidades, porém este formato só será vantajoso se a demanda publicitária for bem elevada.

O segundo método é a contratação da agência plena, a agência que será capaz de atender praticamente todas as demandas de comunicação. Solucionando estratégias, criando campanhas e podendo também agir no planejamento estratégico de marketing. Neste caso, as principais vantagens estão na: contratação de um serviço com *Know how*, ganho de força na barganha com a mídia e eficácia em coordenar a energia gasta em propaganda e marketing. Segundo Donahue (1982, p. 61), as principais desvantagens são: “perda de algum controle na função de propaganda ao não ser exercida internamente, as agências às vezes atendem clientes maiores e negligenciam os menores e as agências podem ser ineficientes na compra de mídia”.

A terceira possibilidade ele descreve como a compra de serviços *a la carte*. O que nada mais é que contratar a agência ideal para cada tipo de necessidade, podendo variar entre os serviços de mais de uma agência ao mesmo tempo. Possibilitando neste caso uma contratação apenas quando realmente for essencial, podendo neste caso contribuir para uma eficiência financeira. O Problema deste panorama é que em alguns casos a agência pode tratar de forma estereotipada e não de forma inovadora a demanda do anunciante.

De qualquer forma devemos salientar que estas três possibilidades não são engessadas e nem leis para exercer a função da propaganda, muitos anunciantes ainda podem optar pela combinação destas diferentes opções.

3.3.3 As relações anunciante e agência

Conectado as questões éticas e de boas práticas comerciais, tanto estabelecidas por normas ou códigos, tanto por bom senso e avaliações de conceito, estão relacionados entre si igualmente nas relações entre a agência e o anunciante. Para que se mantenha uma relação produtiva entre ambos, algumas obrigações ou teorias devem ser seguidas e respeitadas.

Segundo José Maria (1974, p. 94), existe três requisitos que qualquer sociedade produtiva deve seguir. O primeiro referência o objetivo comum, onde ressalta que a agência deve servir o cliente sempre em primeiro lugar, levando o interesse do anunciante sempre como prioridade. O valor da agência deve ser seguido e decidido pelas necessidades do cliente, reconhecendo assim o cliente como a principal fonte de rendimento, neste caso o *Customer Equity*. Já o cliente por sua vez deve identificar a agência como uma parte integrada nos trabalhos de comunicação e marketing da sua empresa, visando em conjunto obter o melhor resultado na propaganda.

O segundo requisito ressalta a confiança mútua. Um relacionamento de confiança não se faz sem sinceridade, transparência e franqueza. Ambos os lados devem averiguar e examinar pontos de vistas e opiniões divergentes. Por parte do anunciante, deve repassar sem ocultar nenhum fato importante relacionado a marketing e comunicação, que seja de suma valia para a agência. De mesmo modo,

a agência deve trabalhar de forma transparente, demonstrando de forma franca e honesta as estratégias traçadas para seu cliente parceiro.

Por fim, Manzo lembra que é muito difícil durar uma relação comercial sem que haja o benefício mútuo. A agência deve reconhecer que todo o seu esforço publicitário deve ser orientado ao objetivo do anunciante na obtenção de lucro com o negócio. O anunciante por sua vez, também deve discernir que a agência possui objetivos e que espera benefícios com essa sociedade, tanto em termos financeiros como em termos de premiações. Mas que ambos os objetivos, tanto de anunciantes como o das agências, caminhem juntos, trabalhando como sócios, sem que um se sobreponha sobre o outro, ou que prejudique o percurso profissional de um dos lados.

No momento em que ambos os lados reconhecem e cumprem seu papel perante a relação comercial, o resultado profissional será sempre favorável, com planejamentos e resultados inteligentes e propagandas cada vez mais assertivas e recompensadoras.

3.3.4 Financeiro

O formato de aproximação cliente x agência, está completamente ligado ao financeiro e ao método que será pago as agências.

Levando-se em consideração que alguns serviços são prestados diretamente pelas agências e outros são apenas supervisionados por elas, dependendo de terceiros para a produção ou veiculação. Temos assim, três panoramas legais para a remuneração das agências.

Segundo Shimp (2002, p. 248), os três panoramas principais são: (1) As comissões concedidas por veiculações nas mídias, (2) os honorários por serviços específicos prestados e (3) o percentual sobre o custo do serviço de terceiros. Esclarecendo melhor estes três panoramas:

No primeiro, a agência é comissionada em 20% do valor da mídia veiculada nos meios de comunicação pelo anunciante. Os 20% abatidos pelos veículos de comunicação às agências de publicidade e propaganda, encontra sustentação no artigo 11 da lei nº 4.680/65 e no artigo 11 do regulamento da citada lei aprovado pelo decreto nº 57.690/66, bem como na cláusula 2, item 2.5 das Normas Padrão da

Atividade Publicitária. A mediação entre cliente e veículo concebe os méritos desta “bonificação” para as agências. Porém a comissão só é realizada para as agências que estiverem devidamente certificadas no CENP, hoje em dia esta comissão pode ser faturada de diversas formas, como no repasse realizado diretamente pelo veículo, ou paga prontamente pelo anunciante.

No segundo panorama, referente aos honorários, os serviços prestados propriamente pela agência, refere-se ao valor cobrado por hora nos serviços específicos realizados aos anunciantes. Podem ser pagamentos embasados em tabelas de custos, geralmente elaboradas pelo sindicato do estado em que atua a agência. Este pagamento servirá como um reembolso do honorário combinado entre ambas às partes, utilizado na criação e planejamento da propaganda.

O percentual sobre o custo do serviço de produção exterior, a agência também pode ser recompensada com 15% calculados em relação ao preço dos serviços terceirizados, serviços estes adquiridos por conta do anunciante. O percentual de 15% incidentes sobre os custos dos trabalhos de terceiros estão previstos no subitem 3.6.1 das Normas-Padrão da Atividade Publicitária, assinada em 16/12/98.

Além desses três panoramas tradicionais de remuneração, também podemos citar outras formas de realizar os pagamentos, como exemplo é o conhecido *fee*. O *fee* é um pagamento fixo pago pelo anunciante a agência por um determinado tempo, previamente aprovado diante ambas as partes. Pode funcionar como uma mensalidade, onde o cliente paga o valor estipulado todo mês até completar o tempo previsto em contrato. A vantagem deste formato, é que a demanda pode variar de um mês para o outro, o volume de trabalho vai sendo solicitado conforme deseja o anunciante e permite o contrato. Em alguns casos, no contrato por *fee*, as agências dispensam o valor referente a comissão de veiculação na mídia. Já um outro exemplo, pode ser um acordo de bonificação referente ao porcentual de vendas do cliente anunciante.

Em suma, a relação de remuneração entre agências e clientes segue o questionamento sobre o que é mais justo e viável. Ambos os lados devem avaliar e entrar em um acordo que traga ônus para todas as partes envolvidas, mantendo assim uma relação comercial produtiva.

3.3.5 Escolhendo a agência que funciona

Entendendo os formatos de pagamento e os requisitos que uma sociedade produtiva deve seguir, chega a hora de abordar o momento da escolha da agência para a demanda do cliente. E como definir a melhor agência?

“A melhor agência é aquela que funciona. ” Sampaio (2013, p. 119). Esta poderia ser uma resposta direta e óbvia, porém definir qual é a agência que funciona ou qual a agência ideal, não é uma tarefa que contenha um perfil exato ou uma norma a ser seguida. Porém, existem alguns facilitadores para auxiliar a buscar, selecionar e gerir o relacionamento com a agência por parte do anunciante.

Um guia publicado pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), em 2002, reproduz algumas considerações que auxiliam o anunciante na escolha e relacionamento com a agência de publicidade e propaganda, ressaltando as vantagens de um relacionamento certo e verdadeiro:

A seleção e manutenção da agência certa são essenciais para o cliente, por causa do papel-chave que a agência pode desempenhar para promover a empresa e suas marcas, aumentando, assim, sua rentabilidade final. Os relacionamentos a longo prazo beneficiam a saúde da marca.

O guia recomenda alguns pontos que devem ser levados em consideração, variando entre argumentos para a troca de agência, a seleção de uma nova parceria e a gestão para um relacionamento de longo prazo.

Baseando-se inicialmente em uma empresa que está insatisfeita com os serviços prestados pela atual agência, a ABA afirma que o anunciante deve buscar se assegurar que todas as alternativas possíveis foram realizadas para manter a saúde na relação comercial, considera ainda utilizar o auxílio de consultores externos para facilitar este processo. Caso a decisão da troca de agência seja determinada, todas as partes e setores envolvidos devem estar de acordo, estabelecendo então um relacionamento do setor de marketing ou comunicação com o setor de compras ou jurídico, elo realizado desde o momento da troca até o momento da seleção da nova agência, sem pular etapas ou envolve-los apenas no momento de contratação.

Ao iniciar o processo de seleção da agência, a ABA aconselha que o anunciante verifique se sua equipe tem o conhecimento ideal para conduzir de forma coerente esta busca, caso contrário, sugere consultar um especialista para ajudar nas seleções. Ressalta que deve ser levantado junto a todos os interessados, quais são os requisitos fundamentais da agência a ser buscada. Investindo tempo para definir o orçamento a ser utilizado e o *briefing* a ser divulgado, deixando claro para as agências, qual a posição atual da marca e quais os objetivos futuros de marketing. Aconselha pensar no melhor tipo de concorrência a ser realizado para a seleção, mas lembra de que, muitas seleções bem sucedidas não utilizam concorrência e sim indicações de outros clientes, química pessoal, reputação e credenciais.

Antes de iniciar os processos e as relações comerciais, a Associação afirma que o anunciante deve examinar cautelosamente o contrato, ressaltando alguns pontos como o período de notificações, término da relação, remuneração e possíveis indenizações contratuais, para assim, finalmente nomear a agência selecionada. Assegurando que os contratos devem ser seguidos ao longo da relação comercial até, e incluindo, o momento da rescisão. A ABA ainda sugere reuniões para gerar apresentações mutuas, motivando a familiaridade entre as partes envolvidas. Aconselha também o anunciante a criar um método de mensuração de eficácias dos trabalhos e manter um relacionamento presente junto a agência, sendo aconselhado reinvestir regularmente em uma gestão ativa.

Em suma, escolher a agência que funciona, como o próprio Sampaio (2013, p. 121) afirma, deve ser preciso uma compatibilidade de gênios, o anunciante deve buscar pela agência que identifique-se com seu perfil, como exemplo, anunciantes sofisticados devem ter agências sofisticadas, anunciantes simples devem buscar por agências compatíveis, e assim sucessivamente, buscando o mesmo estilo e as mesmas características para uma boa prática comercial. A boa relação deve se estender por todo o vínculo comercial, Sampaio conclui a compatibilidade da seguinte forma:

Outro cuidado imprescindível: o anunciante deve promover sistematicamente um trabalho de avaliação da agência que o atende, fazendo com que ela conheça suas eventuais falhas e até mesmo mudando sua conta em caso de não atendimento de suas queixas.

Mas, por outro lado, trocar constantemente de agência é uma das piores coisas que pode acontecer, pois ela precisa de certo tempo para se integrar

ao cliente e para realizar um trabalho mais satisfatório. A regra, pois, é procurar deixar a conta permanentemente com a mesma agência, sem permitir, porém, que essa situação leve a um atendimento descuidado.

3.3.6 O debate da relação

A aproximação entre o anunciante e a agência, a eficiência neste relacionamento, a forma mais justa de se trabalhar para manter um relacionamento eficaz, já vem sendo discutindo há tempos pela indústria da comunicação brasileira. Em abril de 2016, no Wave Festival in Rio, foi abordado exatamente essas indagações com o painel “Criar em 360° é sempre desejável. Nem sempre é fácil”. A executiva da L’Óreal, Paula Costa, afirmou durante as discussões neste painel, que o ideal para ela seria trabalhar com uma única agência, que pudesse atender todas as suas demandas em comunicação, almeja uma realidade que as agências deveriam se tornar *full servisse*, ela exemplifica sua percepção da seguinte forma:

Quanto mais a gente fragmenta, mais diluído fica o trabalho e, com isso, mais distante de alcançar um objetivo comum. Quem perde com isso é o anunciante, que tem de administrar uma rede gigante de agências e fragmentar trabalhos que deveriam que ser unificados.

Já a representante da TIM no evento, Livia Marquez, discorda da afirmação de Paula, para ela manter uma diversidade de agências contribuirá com os ganhos do anunciante, acredita que várias pessoas trabalhando juntas para uma mesma ideia, só tem a contribuir para o crescimento dos trabalhos. Porém Livia adverte sobre essa variedade de prestadores de serviços:

Também é preciso ter uma proximidade grande de trabalho. A TIM já chegou a ter onze agências, o que era praticamente inviável para trabalhar. Mas acredito em um modelo de hub, onde reunimos as pessoas das agências para, juntos, pensarmos e criarmos estratégias e negócios.

Com isso Livia ainda se declara apoiadora das concorrências entre agências, para a renovação e contribuição destas ideias em comunicação, menciona que uma das normas da empresa é fazer concorrência de três em três anos, por mais

desgastantes e difíceis que sejam os processos, eles acabam sendo necessários para uma renovação. E mesmo assim, é possível construir longos e bons relacionamentos, afirma a Profissional da TIM.

Outra opinião mais conservadora sobre o tema, visualizando os processos dentro de uma agência para fora, vem do profissional Fernando Julianelli, da Mitsubishi, também convidado do evento, ressaltando a dificuldade em conciliar diferentes opiniões dentro de uma única agência, acreditando que agregar mais uma ou duas agências as dificuldades só tendem a aumentar. Desta forma, Fernando sugere que uma solução possível é a aproximação cada vez maior dos anunciantes em relação aos fornecedores e a tentativa de desenhar planos de comunicação bem mais claros. Mantendo este olhar mais conservador, agora em relação às concorrências mencionadas por Livia Marquez e o relacionamento de longo prazo, Fernando faz a seguinte analogia:

Se estou bem com minha esposa, em um casamento feliz, como poderia propor a ela experimentar novas oportunidades e conhecer novas pessoas e, depois, se não der certo, voltar com ela? Se estamos satisfeitos com nossas agências, procurar outras seria a mesma situação.

A parte financeira como sempre debatida, teve seu enfoque aos olhares do profissional da Mitsubishi, se mostrando a favor de que as agências devem ser remuneradas pelo tempo de dedicação e trabalho dos profissionais, Paula complementa que os anunciantes devem remunerar as agências pelas ideias e não pela veiculação da mídia. Acredita que se isso acontecesse, valorizaríamos mais aquilo que realmente é importante, que é a criação e o conceito da ideia. Já a representante da empresa de telecomunicações acredita ser difícil desvincular o modelo brasileiro de compra de mídia e própria agência.

Segundo a Red News, canal de notícias da Redhook School, existe também um outro conflito aparente entre o relacionamento das agências com os anunciantes, que é o da medição dos resultados, este conflito vem sendo debatido e em uma entrevista concebida por Ramiro González para o canal de notícias Red News, o professor sobre métodos de mensuração em marketing e vendas na FIA – USP, em São Paulo, afirma que:

O trabalho da agência que em sua essência é criativo, normalmente evita métricas pois elas engessam e muitas vezes destroem a inovação. O processo de criação é conceitualmente pouco racional e não deve (ou deveria) ser condicionado por métricas. É como normatizar a escrita poética. Não dá certo. Por outro lado, os Anunciantes (principalmente na figura de seus executivos) são avaliados por resultados e os acionistas dessas empresas fazem questão de métricas. Nenhuma empresa consegue ser gerenciada sem alguma (pelo menos uma) métrica.

3.3.7 Os desafios atuais

Apesar do debate que acerca o relacionamento entre as agências e os anunciantes já venha se prolongando há tempos, o enfoque deve ser o presente e muitos levantamentos já estão sendo realizados para o momento atual em que o Brasil se encontra, tanto em relação à disrupção trazida por novas tecnologias até os padrões econômicos e novos desafios para 2016 em diante.

É referente a este patamar, que o superintendente de marketing do Itaú Unibanco, Eduardo Tracanella (2015), afirma em uma conversa com a empresa colaborativa GoAd Media, sobre o que esperar das agências de publicidade em 2016:

2016 é um ano de entendimento, de contexto, de se colocar no lugar do consumidor e dos parceiros. Parte do que espero não muda: respeito, transparência, visão estratégica, criatividade e excelência na execução. A sutileza está no desafio maior de gerar empatia na mensagem e na forma com que será construída. Precisamos do melhor dos melhores. Estamos prontos para dar a direção, a segurança e inspirá-los. Em contrapartida precisamos ser surpreendidos e desafiados como nunca. Queremos e podemos fazer desse ano difícil, um ano de ainda mais transformação e fortalecimento para nossa marca. É a hora de surpreender e não de encolher. De ser eficiente, de fazer as escolhas corretas, mas, sobretudo, de se preparar para sair da crise ainda mais fortes.

Já o Head de Marketing e Comunicação da Netshoes, Bruno Couto (2015), menciona para a empresa GoAd, que para o atual momento as agências precisam estar ainda mais integradas ao negócio. Mencionando o discurso do marketing integrado, que agora realmente é o momento para botar em prática este pensamento. Acredita que o momento se faz a necessidade de flexibilizar negociações, encontrar melhores acordos, saber distinguir as prioridades sem deixar

de lado a clareza do posicionamento da marca. Seguindo este preceito de flexibilidade, Luciana Fortuna (2015), diretora de Marketing e Comunicação da CNA, afirma para esta pesquisa da GoAd que se o anunciante não tiver a flexibilidade no atual momento, irá comprometer as relações com as agências e fornecedores, devendo assim, enxergar a agência como um parceiro de negócio. O diretor de vendas online da Porto Seguro, Rafael Caetano (2015), já prefere acreditar no potencial dos profissionais atuantes na agência de publicidade em lidar com o momento, Caetano afirma para a GoAd que espera que a agência que lhe atende, compreenda a realidade da atual economia e o ajude efetivamente a direcionar os investimentos em ações que potencializem o retorno.

Muito anunciantes apostam na parceria com suas agências para superar as transformações atuais, assim como afirmou, também para a pesquisa da GoAd Media, Agricio Neto (2015), vice-presidente de marketing e programação da SKY: “Eu espero que as agências nos ajudem a superar os desafios de negócios frente ao cenário econômico adverso que prevemos para 2016”, mas e as agências, o que devem fazer para superar seus desafios pessoais, partindo da premissa que todas as empresas passam pela mesma realidade econômica e tecnológica do ambiente a seu redor e ainda carregar o desafio de auxiliar seus clientes neste cenário? Com esta indagação a Federação Nacional das Agências de Propaganda (FENAPRO, 2015) elaborou um estudo para auxiliar, ao menos em parte, este problema, buscando gerar saídas conceituais e de posicionamento para o desafio.

O projeto intitulado Design Thinking Propaganda, foi realizado em parceria com os Sindicatos das Agências de Propaganda (SINAPRO, 2015) e constata como será possível garantir a sustentabilidade da agência de propaganda hoje e nos próximos anos, através de uma pesquisa realizada com 160 agências. Agências que analisam seu próprio cenário enfatizando alguns problemas tais como, pressão por novos modelos de remuneração, qualificação de profissionais inadequada para as demandas atuais, baixa percepção de valor dos produtos mais preciosos da agência: inteligência, estratégia, criação e planejamento, juniorização (tanto no cliente, como na agência), modelo de atuação desgastado, perda de protagonismo e relevância, entre outros.

A partir disso, o grupo envolvido no projeto, estabeleceu algumas preposições relevantes para retomar o cenário favorável às agências, estipulando algumas ideias para gerar agências preparadas para o futuro. Assim, os *insights*

desenhados neste projeto, afirmam que a agência preparada deve aderir um método chamado de *mi business, su business*, onde ela deve desenvolver uma atuação mais sintonizada com o negócio dos clientes é preciso falar a linguagem dos clientes, conhecer o seu negócio com profundidade. Ir além do que simplesmente elaborar campanhas publicitárias, deve ser proativa e audaciosa e estar disposta a correr riscos com o cliente. Precisa saber e estar apta a mensurar o ROI (retorno sobre o investimento) das ações criadas e praticadas, para saber e poder cobrar pela real entrega da agência, cobrar pela criação, planejamento, estratégia e também pelo sucesso real alcançado pelas suas ações, e afirma que para atingir de forma eficaz o método *mi business, su business*, a agência de publicidade e propaganda necessita de uma visão holística, precisa entregar ao cliente anunciante muito além do que esperado ou que foi pedido, nem que para isso precise correr riscos, a agência de publicidade de futuro deve saber mensurar, gerar diagnósticos precisos, entregar sempre mais, porém saber cobrar por isso.

O documento gerado neste projeto salienta então a necessidade de multidisciplinaridade e de uma expertise ampliada que a agência de futuro deve possuir para atender estas novas expectativas. Sugerem uma visão de consultoria estratégica, com profissionais mesclados entre publicitários e outras áreas, agregar além da comunicação um pensamento de marketing e que estimulem os profissionais internos em seus departamentos a irem cada vez mais além, gerando uma visão mais abrangente e cada vez mais inovadora.

O estudo ressalta e valoriza ainda mais o relacionamento entre agência e anunciante, afirma que integração e cooperação nunca foram tão importantes para agregar valor. A agência deve entender que todos juntos, tanto agências, como clientes, fornecedores e veículos, devem sentar juntos e visualizar de maneira cooperada o problema do anunciante, quebrando barreiras de maneira fluida e transparente.

“A agência de futuro é aquela que abraça a evolução contínua e não tem medo de viver em modo beta”, afirma o projeto Design Thinking Propaganda (2015), acreditando que as agências de propaganda devem quebrar de uma vez por todas a barreira entre off-line e on-line. “A agência do futuro é aquela que sabe fazer valer a essência da nossa indústria: estamos no negócio das ideias”, além de criar barreiras, o projeto afirma que os verdadeiros diferenciais de uma agência de publicidade, o planejamento e a criação, estão menos valorizados e é preciso saber resgatar esta

essência de agência como geradora de ideias. Mas além de resgatar o valor das ideias que atraem, vendem e fidelizam, as agências de publicidade devem saber cobrar por elas.

O documento Design Thinking Propaganda (2015), gerado pela Federação Nacional das Agências de Propaganda (FENAPRO), em parceria com o Sindicato das Agências de Propaganda (SINAPRO dos seguintes estados: Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco, Minas Gerais e Rio Grande do Sul) gerou um interessante panorama sobre a postura atual das agências de publicidade e propaganda e os *insights* para um futuro próximo, sendo avaliado e declarado com o seguinte manifesto:

É fato que as agências de publicidade e propaganda perderam relevância ao longo dos anos. Os motivos são múltiplos. Mas a verdade é que as empresas de *Branding* e de *Public Relations* ocuparam o espaço que era nosso nas cabeças e corações dos presidentes das empresas. Saudades do tempo em que a propaganda era percebida como a alma do negócio. Muitas vezes, para nos reinventarmos, precisamos recuperar o básico. O famoso *back to the basics*. Com isso, após nossas análises, percebemos que precisamos nos reposicionar. De agenciadores de espaços em veículos a provedores de soluções de comunicação. Nossa ideia é ambiciosa e simples. Reposicionarmos nosso negócio para BS. *Business soul*. Da mesma forma que, num passado recente, o design se transformou em *branding* e a assessoria de imprensa em *Public Relations*, agregando novos *skills*. A partir dessa nova nomenclatura pretendemos ser uma ferramenta fundamental para a liderança do processo de comunicação que centralize todos os aspectos relacionados à construção de uma marca.

4 METODOLOGIA

4.1 TIPO DE PESQUISA

Estudo elaborado de forma exploratória, pois mesmo que existam alguns estudos referentes ao tema, é possível verificar uma carência de conteúdo relativo à abordagem focada exclusivamente ao mercado de Curitiba. Verificando neste segmento, uma lacuna a ser preenchida. A pesquisa objetiva familiarização com o tema, buscando uma nova compreensão e uma definição mais contundente do mesmo, desta forma, mantém-se um planejamento ajustável, disposto a considerar variados aspectos relacionados ao fenômeno estudado, obtendo dados adicionais antes de qualquer abordagem. Malhotra (2001, p. 105) exemplifica melhor a concepção para o estudo exploratório:

A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. As informações necessárias são definidas apenas ao acaso neste estágio e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado. Por exemplo, ele pode consistir de entrevistas pessoais com peritos da indústria. A amostra, selecionada para gerar o máximo de discernimento, é pequena e não representativa.

A estruturação será desenvolvida com a construção de caso voltado à prática, descrevendo uma situação de acordo com diferentes percepções, perante diversas empresas analisadas. O desenvolvimento contará com entrevistas qualitativas em profundidade seguindo um questionário embasado nas teorias coletados, criando justificativas e novas teorias para os fenômenos analisados. As entrevistas em profundidade seguem seu roteiro semiestruturado, de maneira direta, pessoal em que um único respondente é testado por vez, almejando descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre a problemática (Malhotra, 2006, p. 163).

A abordagem qualitativa se faz ideal pelo fato que este método de pesquisa estimula o conhecimento de um fenômeno e a conscientização dos próprios pesquisadores sobre seus problemas de pesquisa e como são gerados, levando-os a buscar meios e estratégias para a solução (Menezes, 2000). Sendo ainda mais

objetivo, Malhotra (2001, p. 155) afirma que a abordagem qualitativa é definida como a técnica de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensões do contexto do problema pesquisado.

4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

As entrevistas abordam profissionais da área de comunicação, publicidade, propaganda e marketing, envolvidos na gestão das relações comerciais. Nas agências de publicidade foram entrevistados os principais gestores ou sócios. Nas empresas anunciantes os entrevistados foram os profissionais responsáveis pelo marketing, entre eles coordenadores, gerentes e diretores de marketing, responsáveis pelo relacionamento da empresa com a agência.

A amostra foi composta por agências selecionadas de forma intencional e, portanto, caracterizando-se como uma amostra não-probabilística por conveniência e julgamento. De acordo com Malhotra (2006, p. 326), uma amostra coletada por conveniência se caracteriza como a técnica que busca obter elementos convenientes, ou seja, a seleção das unidades amostrais fica a cargo do entrevistador.

Já na abordagem por julgamento, segundo Malhotra (2006, p. 327), as amostras selecionadas caracterizam e justificam os critérios e as avaliações necessárias para a seleção das determinadas empresas, de forma deliberada, com base no julgamento do pesquisador, neste caso, embasadas no atual problema de pesquisa e suas referências bibliográficas.

A seleção é composta por agências de publicidade e propaganda encontradas no banco de dados do CENP – Conselho Executivo das Normas-Padrão – listadas apenas na cidade de Curitiba no Paraná.

Por parte das empresas anunciantes, a amostra também foi composta por empresas selecionadas de forma intencional e julgamento, sendo da mesma forma caracterizada pelos critérios avaliados no embasamento teórico deste atual estudo e por suas relações, no ofício de anunciante, com as atuais agências selecionadas, caracterizando desta forma uma amostra por conveniência.

Contabilizando um total de 32 empresas entrevistadas, sendo elas 14 agências de publicidade e propaganda e 18 anunciantes. Para definir esta quantidade de entrevistados, foram utilizados os princípios de “saturação”. Segundo Bertaux (1980, p. 205) a saturação é o fenômeno pelo qual, passado certo número de entrevistas, o pesquisador tem a sensação de não aprender nada de novo, ao menos no que diz respeito ao objeto da pesquisa, o autor ainda complementa que, a saturação não ocorre num plano de observação, mas no plano da representação em que o pesquisador constrói aos poucos de seu objetivo de investigação. Desta forma a coleta e a análise dos dados tiveram de ser realizadas em paralelo. Seguindo estes preceitos, foi constatado que após certo número de entrevistas, os novos dados coletados apenas repetiam os dados anteriormente levantados, esgotando com a diversidade de informação, princípio que poderá ser claramente observado na apresentação dos resultados nos próximos tópicos.

Cabe enfatizar que para as devidas finalidades deste presente estudo, por motivos de ética, compromisso e acordo com as empresas selecionadas, os nomes dos respondentes envolvidos não serão revelados, respeitando o direito das agências e seus anunciantes em manter informações consideradas sigilosas e informações estratégicas gerenciais de relação comercial, em segredo.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 18/04/16 e 23/05/16 em Curitiba. Seguiram um roteiro semiestruturado, que conseqüentemente, sofreram adaptações conforme as entrevistas foram acontecendo. As entrevistas foram realizadas, por motivos de contato restrito por parte dos entrevistados, por telefone. Todas as entrevistas foram gravadas para melhor análise dos depoimentos. Sempre que finalizada a ligação, a entrevista gravada era redigida na íntegra e em paralelo, era realizada uma pequena análise dos dados referente aos resultados alcançados até o momento.

4.3 ROTEIRO

As questões foram geradas seguindo três etapas. A primeira etapa pode ser definida como “preparativa”, surgindo da consulta das referências bibliográficas deste estudo. Estas referências geraram embasamento suficiente para que fosse possível a checagem de hipóteses em relação à problemática de pesquisa. Desta forma a

segunda etapa foi nomeada como “possibilidades”, onde através das hipóteses foi possível gerar uma sustentação com proposito de auxiliar o desenvolvimento da terceira etapa de forma consistente. A terceira etapa por sua vez, foi à construção do questionário, auxiliado por todas as etapas anteriores e os objetivos gerais e específicos deste estudo. Desta forma, o atual questionário foi definido de forma semiestruturada, para que possa adequar à entrevista de acordo com o direcionamento que os argumentos dos respondentes forem tomando. Esta entrevista foi semiestruturada seguindo três estágios:

1. O primeiro estágio foi um levantamento resumido, das características dos respondentes e das empresas em que trabalham. Para compreender desta forma, qual é o perfil e o grau de homogeneidade dos entrevistados com as características necessárias para o estudo.
2. No segundo estágio, foi atribuída às questões com proposito de indagar as relações comerciais que ocorrem durante o vínculo da prestação dos serviços. Identificando quais são os ativos internos, gerenciais e/ou intangíveis que compõem o relacionamento entre o anunciante e a agência, focando nos motivos que levam para o fim deste vínculo comercial.
3. Finalizando o roteiro estrutural, o último estágio foi para identificar os ativos que acercam as empresas em avaliar seu desempenho como contratado ou contratante, levantando os indicadores utilizados por suas empresas em manter o melhor, mais duradouro e eficaz, relacionamento comercial possível. Em relação aos anunciantes, esta etapa se estendeu ainda em avaliar os atributos determinantes para a escolha de uma agência de publicidade em Curitiba.

4.4 PREPARAÇÃO DOS DADOS

Após a produção das entrevistas e os dados coletados, finalmente é chegado o momento da preparação dos dados. Utilizando o levantamento e a análise qualitativa das informações coletadas, foi descrito e interpretado os elementos

obtidos, gerando diferentes alternativas de análises, tais como dedutivas, verificatórias, subjetivas e objetivas.

A primeira estratégia para a preparação dos dados foi à transcrição fiel de todas as informações gravadas nas entrevistas, por sua vez, cada entrevista possuía separadamente uma descrição simplificada de cada dado coletado. A segunda parte da preparação dos dados foi efetuada a descrição detalhada de todos esses dados, nesta etapa foi encontrada as informações mais relevantes e pertinentes ao objetivo de pesquisa. E por fim, no terceiro estágio, a análise foi aperfeiçoada com auxílio do referencial teórico, ajudando a identificar às convergências e as divergências da literatura, gerando mais consistência a análise.

Além da apresentação da análise dos resultados, também será apresentado uma proposta para melhoria dos processos de escolha e manutenção dos relacionamentos comerciais entre o anunciante e a agência de publicidade e propaganda.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A realização da análise dos dados coletados nas entrevistas se faz necessário para atender os objetivos do presente estudo, a fim de estruturar o desenvolvimento, com a construção de caso voltado à prática, relatando as situações encontradas em cima das diferentes percepções, em relação aos fatos abordados, no ponto de vista das empresas entrevistadas.

A amostra é definida por 13 agências de publicidade e propaganda e 18 anunciantes. Devido o acordo em manter os nomes referentes aos participantes e as empresas em absoluto segredo (APÊNDICE 3), os nomes foram devidamente alterados de modo a garantir o acordo.

Com propósito de facilitar a análise, alguns dados básicos referentes às características da pessoa entrevista e sua respectiva empresa, foram levantados e listados a seguir (TABELA 1):

TABELA 1 – AS AGÊNCIAS E SEUS REPRESENTANTES

Agência	Funcionários	Cargo do entrevistado	E.M. ¹	E.A. ²
Ag. B1	6	Diretor de Criação	18 anos	6 anos
Ag. B2	9	Diretor Geral	8 anos	1 ano
Ag. E1	14	Diretor Geral	32 anos	22 anos
Ag. F1	10	Diretor Geral	22 anos	13 anos
Ag. G1	15	Gerente de Projetos	5 anos	4 anos
Ag. I1	10	Diretor Geral	30 anos	26 anos
Ag. I2	10	Diretor Geral	10 anos	7 anos
Ag. O1	97	Diretor Geral	25 anos	25 anos
Ag. R1	3	Diretor Geral	30 anos	5 anos
Ag. S1	8	Diretor Geral	15 anos	11 anos
Ag. T1	15	Diretor Geral	20 anos	6 anos
Ag. T2	40	Diretor Geral	28 anos	5 anos
Ag. L1	8	Diretor Geral	16 anos	10 anos

FONTE: REALIZADO PELO AUTOR (2016).

¹ Tempo de experiência do representante da agência no mercado publicitário.

² Tempo de experiência do representante da agência na agência em questão.

Em relação às agências e seus representantes, podemos verificar que 12 de 13 são cargos de diretoria, sendo destes 12, 11 diretores gerais, que em alguns casos também foram chamados pela sigla estrangeira: CEO (*Chief Executive Officer*) e apenas um entrevistado foi enquadrado em um setor específico da agência, o da criação, neste caso o respondente selecionado foi o diretor de criação.

Levando-se em consideração que o tempo médio de experiência no mercado de publicidade e propaganda dos respondentes é de 20 anos e o tempo médio de vivência nas respectivas agências é de 11 anos, podemos verificar que a amostra representante das agências possui um grande tempo de conhecimento e know-how em relação à comunicação, salientado ainda que destes entrevistados mais de 90% estão enquadrados no topo da hierarquia operacional da agência em questão e partindo-se da premissa que devido sua trajetória até o cargo em questão o respondente deve sustentar uma bagagem significativa, é possível verificar a credibilidade e a confiança dos dados coletados em relação ao entendimento da problemática de pesquisa em relação ao segmento de atuação, percebidos pelos entrevistados.

É possível enfatizar ainda, que em apenas 15% das agências, os dados em relação à quantidade de funcionários foram desproporcionais as demais, assegurando desta forma uma homogeneidade no tamanho das empresas avaliadas. Desta forma, o tamanho da agência de publicidade e propaganda está assegurado em não interferir nos fatores relevantes aos objetivos estudados.

Já em relação aos anunciantes, a diversidade da amostra foi relevante. As variedades de empresas selecionadas contribuíram para definir a quantidade de entrevistas necessárias, verificando que mesmo em diferentes tamanhos, segmentos e experiências de mercado, a saturação dos dados se fez presente na quantidade de entrevistas realizadas.

Dos 17 entrevistados, 16 estão enquadrados e ativos como profissionais de marketing, variando entre coordenador, operador, analista, gerente e diretor de marketing. Apenas um entrevistado foi enquadrado como diretor geral da empresa em questão. Os cargos foram definidos através do questionamento feito no primeiro contato com o anunciante, onde eram indagados sobre quem seria a pessoa responsável e apta para responder questões referentes ao relacionamento da empresa em questão com suas respectivas agências de publicidade. Partindo da premissa então, que os profissionais selecionados conhecem, entendem e possuem

o conhecimento necessário para responder as questões referentes aos objetivos do atual estudo.

Seguindo com a intenção de facilitar a análise, alguns dados básicos referentes às características da pessoa entrevista e sua respectiva empresa, também foram levantados e podem ser verificados a seguir (TABELA 2). Seguindo o acordo em manter os nomes referentes aos participantes e as empresas em absoluto segredo, a tabela abaixo contém a listagem com os nomes das empresas anunciantes devidamente alterados:

TABELA 2 – OS ANUNCIANTES E SEUS REPRESENTANTES

Anunciante	Funcionários	Segmento	Cargo do entrevistado	E.M. ¹	E.A. ²
An. B1	130	Financeiro	Coordenador de Marketing	9 anos	4 anos
An. D1	500	Cama e Banho	Coordenador de Marketing	7 anos	1 Mês
An. F1	10	Materiais Elétricos	Coordenador de Marketing	6 anos	1 ano
An. J1	10	Moda	Diretor Geral	11 anos	1 ano
An. L1	1000	Livros e Papelaria	Coordenador de Marketing	12 anos	2 anos
An. O1	1000	Cosméticos	Coordenador de Marketing	15 anos	10 anos
An. O2	500	Calçados	Operador de Marketing	10 anos	4 anos
An. P1	106	Shopping Center	Coordenador de Marketing	13 anos	2 anos
An. P2	90	Jóias	Diretor de Marketing	20 anos	4 anos
An. T1	250	Shopping Center	Gerente de Marketing	10 anos	2 anos
An. S1	100	Moda	Coordenador de Marketing	6 anos	1 Mês
An. T2	40	Rádio	Coordenador de Marketing	6 anos	3 anos
An. P3	3000	Educação	Analista de Marketing	7 anos	2 anos
An. U1	300	Educação	Gerente de Marketing	10 anos	3 anos
An. U2	1200	Saúde	Analista de Marketing	3 anos	2 anos
An. V1	80	Imobiliária	Coordenador de Marketing	10 anos	3 anos
An. A1	20	ONG	Analista de Marketing	1 ano	9 anos

FONTE: REALIZADO PELO AUTOR (2016).

¹ Tempo de experiência do representante da empresa no cargo em questão.

² Tempo de experiência do anunciante com a agência em questão.

O segmento das empresas anunciantes abrange uma diversidade do mercado em Curitiba. São 14 segmentos diferentes dentre as 17 empresas entrevistadas. São Elas: Duas empresas voltadas a educação, sendo ambas, universidades voltadas ao ensino superior; Duas empresas no ramo de shopping center; Uma empresa financeira, voltada ao mercado de crédito consignado; Uma rádio FM; Uma cooperativa de saúde e trabalho médico; Uma empresa imobiliária; Uma organização não governamental sem fins lucrativos; Um anunciante com atuação nos segmentos de lâmpadas, materiais elétricos e ferramentas; Sete empresas voltadas a segmentos no varejo, sendo elas, uma especialista em cama, mesa e banho, duas voltadas a moda, um anunciante atuante do mercado de livros e papelaria, uma empresa voltada ao varejo de perfumaria e cosméticos, uma especialista em calçados em geral e uma que comercializa joias de prata e acessórios.

Apenas duas empresas possuem um tempo de relacionamento com suas respectivas agências bem acima das demais, aproximando-se dos 10 anos de duração, a média encontrada foi de 3 anos de duração, sendo que o tempo mais representativo foi de 1 mês a 3 anos, encontrados em 71% dos anunciantes entrevistados.

Em mais da metade, 59% dos entrevistados, o tempo de experiência dos profissionais no cargo em questão variou de 6 a 10 anos, 24% dos entrevistados possuíam de 11 a 15 anos de experiência, 12% foi a quantidade que representou menos experiência, variando de 1 a 5 anos e apenas um respondente, contabilizando 6% da amostra, possuía mais de 16 anos de experiência no cargo em questão.

Para averiguar o porte do anunciante em questão, em relação à quantidade de funcionários envolvidos no empreendimento, também foram bem diversificadas as quantidades encontradas. Apenas três das amostras possuem menos de 50 funcionários, seis possuem de 51 a 150, quatro possuem de 151 até 500 funcionários e os outros quatro anunciantes restantes possuem mais de 501 funcionários em suas empresas.

Desta forma, apesar da heterogeneidade nas características dos anunciantes selecionados, passado estas 17 entrevistas, foi possível verificar o alcance dos objetivos de pesquisa por parte da problemática referente aos anunciantes, a saturação não ocorreu simplesmente num plano de observação, mas no plano da representação em que foi construído, aos poucos, em cima dos objetivos de

investigação. Esta heterogeneidade pode ser verificada de forma ilustrada nos gráficos contidos na figura abaixo (FIGURA 1):

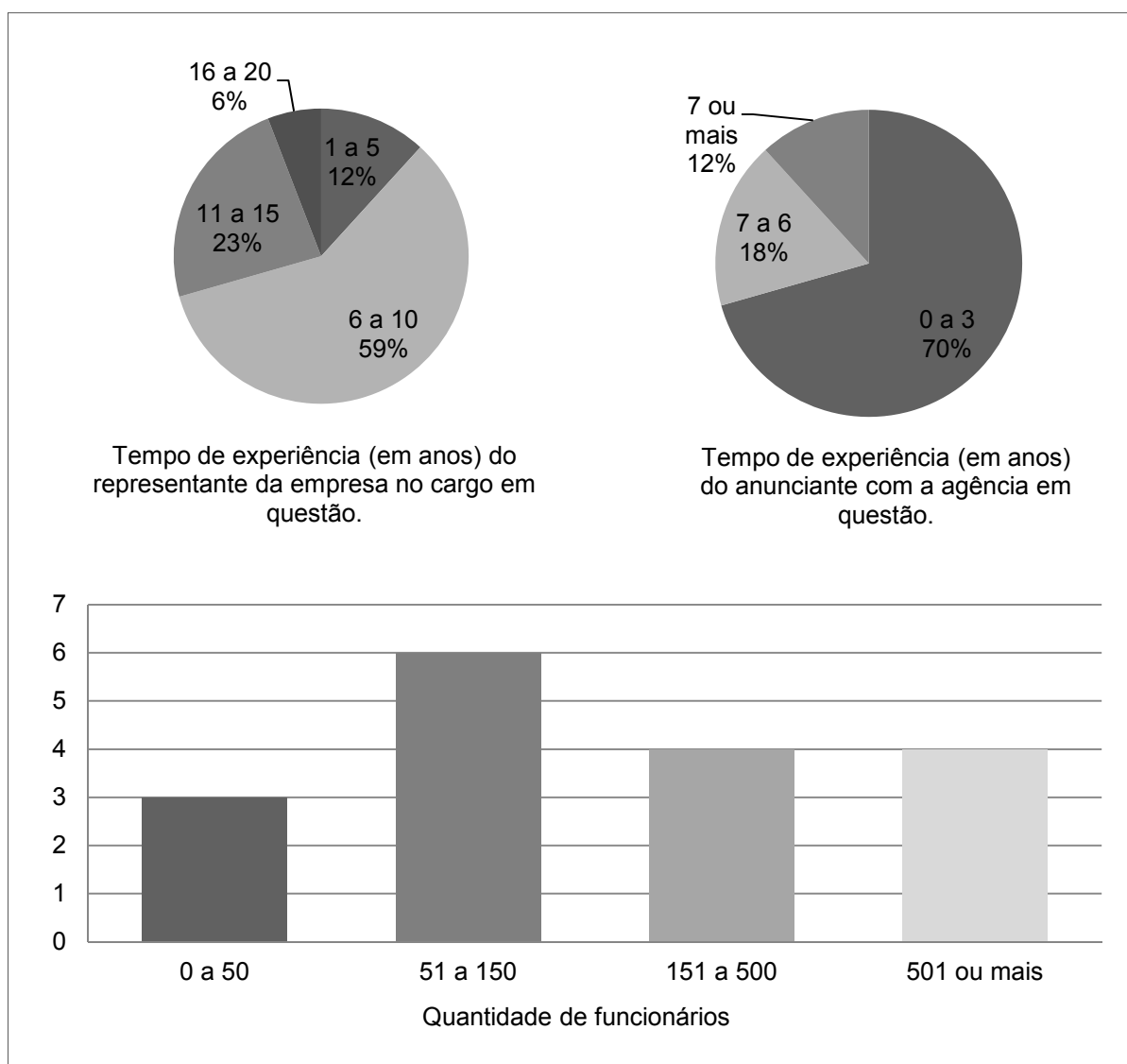


FIGURA 1 – HETEROGENEIDADE NAS CARACTERÍSTICAS NOS ANUNCIANTES COLETADOS
FONTE: REALIZADO PELO AUTOR (2016).

A seguir, divididos em tópicos, serão analisadas, comentadas e comparadas às percepções dos profissionais listados neste tópico, representantes das agências de publicidade e propaganda e dos anunciantes, adquiridas com o auxílio do questionário de entrevistas que abordou a problemática de pesquisa e seus respectivos objetivos, a fim de enriquecer o resultado da pesquisa e assegurar uma proposta de melhoria.

5.1 O INÍCIO DE TUDO

5.1.1 Escolhendo a agência

Entender alguns fatores que antecedem a relação comercial aos olhos dos anunciantes é fundamental para salientar os pontos que influenciam na escolha de uma agência de publicidade e propaganda. No início de tudo, deve ser levantado qual o objetivo e o que os anunciantes esperam de uma agência. Verificando sucessivamente, qual destes objetivos inerentes na opinião dos clientes em relação a o que almejam, estão relacionados aos atributos avaliados para a escolha da agência.

O questionamento do que o anunciante espera de uma agência, serve para levantar um panorama futuro, dos desejos e necessidades que os clientes almejam, atribuídos aos valores procurados em uma agência, os questionamentos foram abertos para que os entrevistados pudessem informar diversas percepções sobre o tema.

Levantando informações sobre o que o anunciante espera de uma agência de publicidade e propaganda, os entrevistados afirmaram em mais de 75% das entrevistas, que é fundamental para uma agência a busca pelo entendimento da marca de seu cliente e para 53% a criatividade continua sendo um atributo esperado em uma agência.

O anunciante An. L1, ressaltou que a agência precisa buscar conhecimento sobre a marca, incluindo o mercado em que esta inserido, para que com o tempo atinja uma percepção assertiva das demandas.

Esperamos que a agência nos atenda de forma eficaz e ágil as demandas, eficiência está que construa com o tempo, atingindo o *know hall* sobre a empresa, permitindo que assim os trabalhos fluam tranquilamente de forma assertiva e sem erros e também o obvio, atender com campanhas e materiais criativos e bem acabados.

O anunciante representante do mercado de livros e papelaria (An. L1), assegurou que mesmo demandando tempo, a agência precisa buscar *know hall*

sobre o contexto da marca do seu cliente, enfatizando ainda que a criatividade deve estar presente no resultado final.

A criatividade, também comumente mencionada, foi salientada em aspectos ligados a novas tendências e técnicas publicitárias. A representante do mercado de joias espera que uma agência:

(...) possua uma técnica publicitaria, e que esta técnica seja capaz de nos auxiliar nas demandas (...) apresentando as campanhas sempre dentro de tudo que foi determinado dentro das questões mercadológicas de forma criativa.

Esta afirmação do entrevistado An. P2, demonstra a confiança entregue pelos anunciantes às agências, em relação ao conhecimento técnico e criativo para exercer a comunicação. Conforme mencionado no referencial teórico deste presente estudo, as empresas buscam as vantagens na contratação de uma agência, pois acreditam receber um serviço com *Know how* e eficácia em coordenar a energia gasta em propaganda, gerindo estratégias e criando campanhas (SHIMP, 2012), sempre ligado a criatividade que faz parte da essência das agências, confirmado por Toscani (1996), afirmando que as agências de publicidade e propaganda podem ser consideradas como uma indústria artística totalmente criativa.

Desta forma, é recorrente a imagem de que as empresas buscam especialistas em publicidade voltada ao mercado em questão, buscam empresas que tenham interesse em buscar conhecer a realidade e a essência que envolve a marca e este conhecimento deve ser revertido não apenas de forma criativa, mas de forma inovadora. A busca pelo conhecimento segundo o respondente An.O1, facilita para que os trabalhos fluam melhor e saiam de acordo com o planejado:

Espero das agências um bom entendimento do briefing. Quando ela vier trazer o retorno, apresentar o de-briefing, a campanha propriamente dita, esperamos de uma agência respostas e/ou propostas, em um trabalho bem fundamentado com base no mercado e tendências criativas.

É possível verificar que em alguns momentos o conhecimento do mercado e da marca do cliente facilita para o entendimento do *briefing*, logo as empresas buscam uma agência especialista em publicidade e propaganda criativas, porém que além de utilizar o *Know how* já inerentes em seu trabalho, que busque juntamente

com os anunciantes e os *briefings* gerados, entender a marca e o mercado do segmento atendido. Como o próprio respondente, representante do mercado de calçados afirmou: “Buscamos uma parceria, que exista a troca de ideias, não estipular que um faça A e outro B, mas que debatendo seja possível juntos chegar ao caminho a ser seguido” (An.O2).

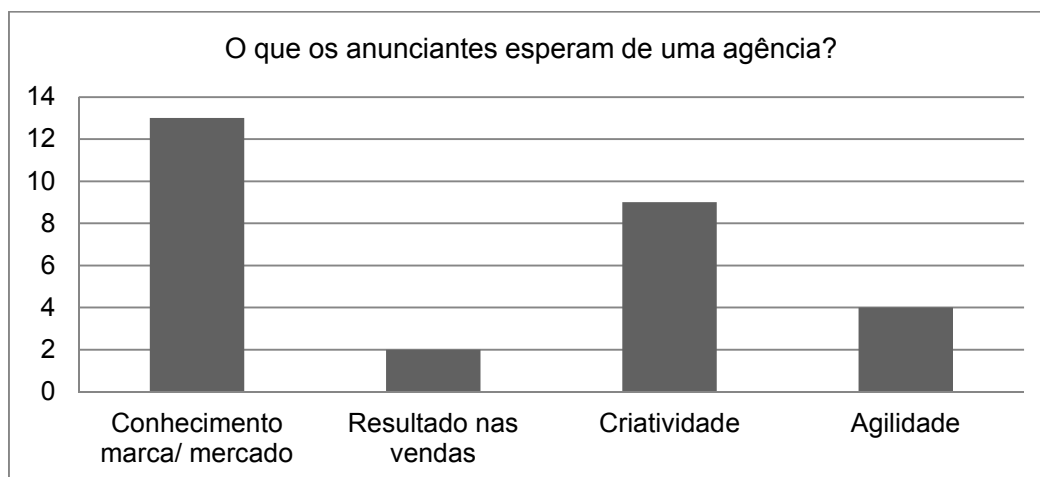


FIGURA 2 – O QUE ANUNCIANTES ESPERAM DE UMA AGÊNCIA?
FONTE: REALIZADO PELO AUTOR (2016).

Visualizando o gráfico (FIGURA 2), podemos ver que a grande maioria dos anunciantes almejam agências que busquem conhecimento da marca e mercado do cliente, mais da metade salientou que esperam que agências sejam criativas, apenas ¼ dos respondentes buscam agilidade e em menor número, esperam que as agências busquem resultados nas vendas de seus produtos ou serviços.

Entendemos o que as empresas anunciantes esperam das agências, mas no momento da escolha, o que estas empresas avaliam para decidir qual é a agência ideal? Foi indagado sobre quais os atributos analisados entre as agências do mercado em Curitiba que os fazem merecer atender ao respectivo cliente.

Para 71% dos entrevistados, o portfólio é o principal atributo para decidir qual agência deve ser escolhida. Outros dois pontos também foram comumente mencionados, um deles foi a experiência no segmento que a agência já possui e as indicações, tanto entre empresas anunciantes, como entre experiências inerentes aos profissionais anunciantes com outras agências no passado. Em ¼ dos entrevistados, o preço foi considerado um dos determinantes, porém em apenas um deles o preço foi o atributo principal a ser avaliado. E em apenas três empresas, o

fator tamanho da agência, ou o porte estrutural deste prestador de serviço, foi um atributo relevante para decisão. No gráfico abaixo (FIGURA 3), é possível verificar estes atributos decisórios:

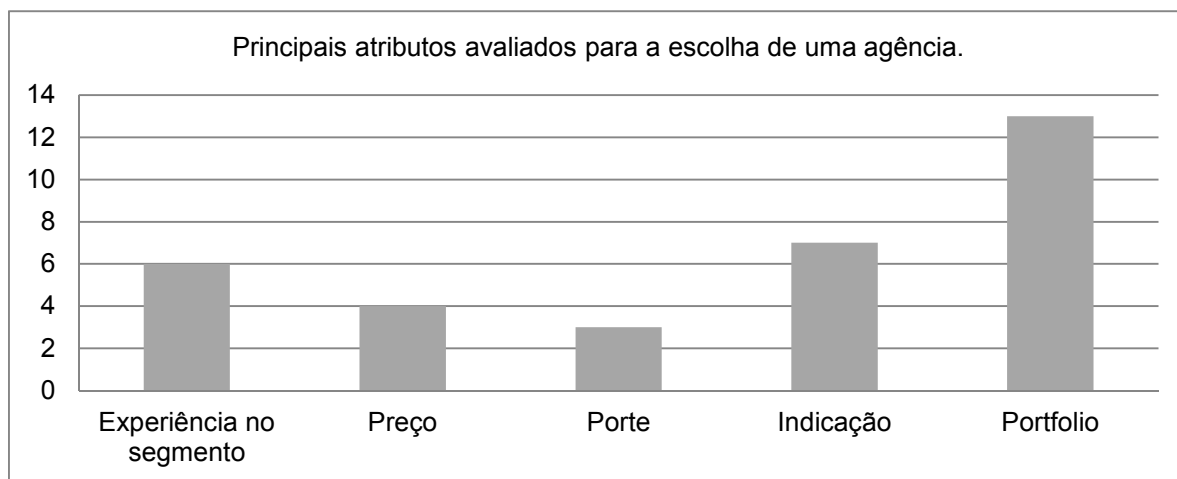


FIGURA 3 – ATRIBUTOS PARA ESCOLHA
FONTE: REALIZADO PELO AUTOR (2016).

O portfólio foi mencionado com grande frequência, foi levantando as considerações que todos os seis respondentes que mencionaram escolher agências com experiência no segmento em questão, buscaram também o portfólio na área. As únicas empresas que não consideraram o portfólio algo primordial, foram três anunciantes que escolhem a agência através de indicação, devido as experiências já traçadas com elas no passado. O anunciante An.S1 caracteriza este fato:

Aqui a escolha da agência foi direcionamento dos superiores na empresa, a diretoria já conhecia a agência de publicidade e propaganda em questão, porém ainda não tínhamos a oportunidade trabalhar com eles. Mas agora trocamos e foi à oportunidade em pegar os velhos conhecidos para trabalhar junto, ainda fizemos um teste com dois *Jobs*, mas como imaginado tudo deu certo e fechamos contratos. Sempre gostamos deles, agora tentaremos com a gente, para ver se o que víamos na rua dará certo em nossa empresa, sendo realmente entregue como imaginávamos. Neste caso, não pesquisei nenhuma agência, foi ela apenas, diretamente.

Em 50% dos casos, os entrevistados faziam combinações de atributos para escolher a agência ideal. O anunciante An.D1 mostra como funciona este processo em sua empresa:

Nós escolhemos principalmente as agências com experiências de mercado em relação ao varejo, esse com certeza foi o ponto forte, depois fizemos uma concorrência com cinco agências e cada uma apresentou seu trabalho para ser avaliado, todas se saíram bem, mas a agência escolhida foi melhor em questão de preço, percebemos que em termos de trabalho foram mais adequados e também por toda experiência de mercado pesou muito. Eles também são uma agência conhecida, só têm profissionais trabalhando lá, possuem uma equipe completa para nos auxiliar, isso também foi um ponto forte. Tudo começou com uma pesquisa em relação às agências com experiências de mercado, depois perguntamos para outras empresas, dar ideias, ver se conhecia alguém da agência, e esperar em receber aquela boa indicação.

Dentre as respostas dos anunciantes, em alguns casos o portfólio também anda em paralelo com as indicações, como mencionado no guia publicado pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA, 2002), lembrando que, muitas seleções bem sucedidas de agências utilizam indicações de outros clientes, química pessoal, reputação e credenciais para a escolha assertiva. A empresa An.T2 menciona que avalia o portfólio das agências que receberam indicações ou referência em outros clientes:

Portfólio em um segundo plano, pois não apenas os materiais devem ser avaliados (...) verificamos se possuem clientes de marcas conhecidas, conversamos com eles para ver se estão felizes com os trabalhos dessas agências e buscamos por agências que já conhecemos (...) e se possível ligaria para investigar e buscar referência de mais clientes.

O portfólio em muitas vezes foi bem enfatizado, o representante de varejo no segmento de calçados (An.O2) mostra exatamente esta afirmação:

Escolhemos pela qualidade dos trabalhos na rua, não é amizade, negócio ou preço e nem nome bonito ou da moda, avaliamos o portfólio em si, eu vejo agência considerada fraca fazendo trabalho bom, vejo agência considerada muito boa fazendo trabalho ruim. Então quando a gente vê um trabalho bom na rua, isso chama atenção, independente da agência. Por exemplo, já vi pequenas agências com grandes profissionais passando por ela e o profissional vai embora e a agência continua pequena, uma agência se faz dessas pessoas, que produzem um bom portfólio para a agência em questão.

Deste modo a empresa An.O2 afirma que um portfólio bem trabalhado acaba por si só gerando indicações, e no ponto de vista dele, o anunciante deve se informar para saber quem realmente está gerando este portfólio e assim gerar

indicações deste profissional para trabalhos futuros, independente da agência onde ele esteja trabalhando: “Eu trabalho no mercado há 10 anos, conheço essas pessoas, sei onde cada profissional pode estar, conheço o perfil de cada um (...) prefiro escolher por essas pessoas, ou melhor, o portfólio dela.”

Verificando as duas figuras anteriores (FIGURA 2 e FIGURA 3), é possível verificar que os anunciantes se preocupam com o conhecimento que a agência tem em seu segmento de mercado e perfil, desta forma procuram escolher agências que demonstrem isso em trabalhos na rua, agências que possuam um portfólio acordado com seus segmentos e que também não deixem de lado a parte criativa, atributos que podem gerar indicações internas ou externas aos anunciantes.

5.1.2 Sendo a agência escolhida

Aos olhos das agências, o processo de escolha deve ser trabalhado olhando para o contratante, a agência deve procurar entender o que o anunciante realmente procura na hora da escolha. Partindo-se da premissa que a agência é uma empresa prestadora de serviços, cabe a elas verificar o que as difere de seus concorrentes, dentro dos atributos procurados pelos anunciantes em agências de publicidade.

Neste questionamento é levado em consideração o que as agências acreditam ter sido o motivo que as levou ser escolhidas pelos seus clientes. Na grande maioria, 10 das 13 entrevistas, apontaram alguma forma de relacionamento próximo com o cliente como o principal fator para a contratação. As três agências que não mencionaram o relacionamento, juntamente com outras cinco agências, mencionaram o portfólio como o principal fator a ser avaliado por seus clientes na hora da escolha.

Mas em praticamente 85% das agências, a opinião não pode se manter em apenas um fator relevante para os motivos que levaram seus clientes a tomar a decisão. O principal motivo apontado, o relacionamento próximo, seguido por portfólio, tiveram em alguns momentos opiniões divididas com fatores ligados a estrutura institucional e indicações.

Estes cinco aspectos mencionados podem ser visualizados no gráfico a seguir (FIGURA 4):

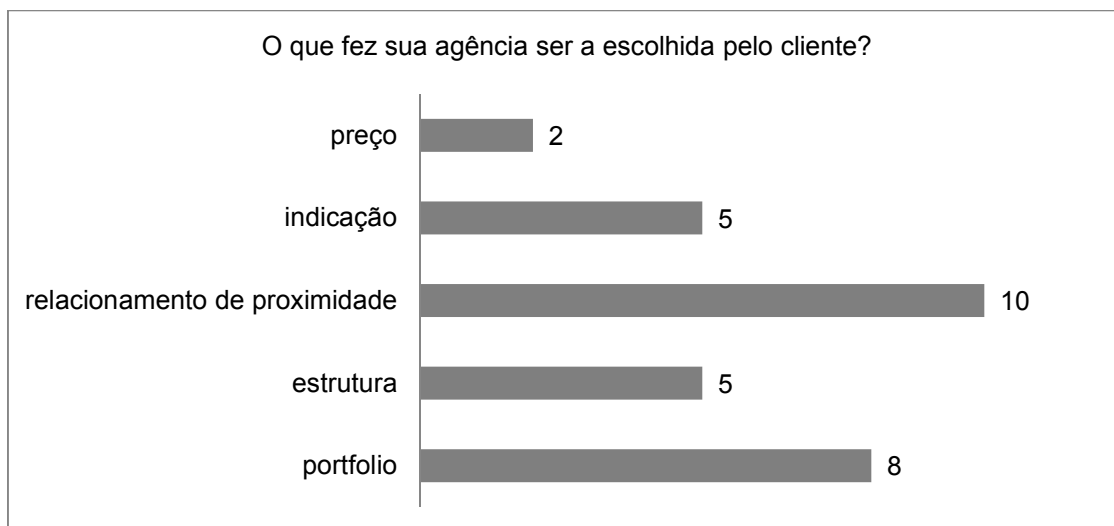


FIGURA 4 – ATRIBUTOS PARA ESCOLHA
FONTE: REALIZADO PELO AUTOR (2016).

O relacionamento foi apontado em diferentes proporções, a agência Ag.I1 por sua vez, acredita que o relacionamento ponderado foi o fundamental para sua agência ser escolhida: “Conjunto dentro da qualidade do relacionamento, nos colocamos sempre a disposição do cliente, para conversar, trocar ideias, tanto para falar, quanto para ouvir, sem pressionar e sem fazer com que a nossa palavra seja lei.”

Nossa agência foi escolhida pelo relacionamento profissional com o mercado, não apenas com o cliente, respeito com o mercado geral, em todas as partes, dê dos clientes, passando pelos veículos indo até os fornecedores, tudo que fazemos deve ser com transparência na relação (...) e essa imagem acaba se espalhando no mercado, a gente é uma agência respeitada com todo o mercado, tem outras agências que me indicam clientes, pois me conhecem, sabem como penso, indicação de fornecedores, produtores de vídeos, gráficas, pois sabem que não colocamos obstáculos e nem complicamos o trabalho deles (...) não influenciemos ou fazemos “joguinhos” e “leilões”, transparência no relacionamento e um bom trabalho. (AG. F1)

Com mais de 20 anos de experiência no mercado publicitário, o diretor da Ag.F1 afirma que o relacionamento é extremamente importante e não deve se limitar apenas aos clientes, mas a todos que cercam o cotidiano e as rotinas da agência, acredita que isso pode gerar futuras indicações e novos clientes.

O diretor da Ag.O1, também mencionou o relacionamento transparente como um diferencial, porém enfatizou com mais veemência o portfólio ligado a sua estrutura nos 25 anos de experiência:

Primeiro de tudo a tradição, são 25 anos de experiência, ninguém chega aos 25 anos com uma agência fazendo a mesma coisa se não bem feita, segundo a transparência no relacionamento e o portfólio testado em capacitação técnica, diferente de alguém que está começando, nós temos em nosso portfólio e clientes referência de vários setores, em diferentes décadas. (...) na transparência da relação eu me coloco, por exemplo, na posição de não atender uma empresa que demanda um porte muito maior do que eu posso atender, mostrando que prefiro ser prudente e não manter relação comercial com este anunciante (AG.01)

Não apenas formação de valor, mas o portfólio e trabalhos realizados na área do cliente, no contato olho no olho, saber se qualificar tecnicamente e mostrar que tem condições de atendê-lo, dentro do que ele precisa e almeja e gerar empatia, fazer com q o cliente se identifique, enxergar a agência como a si próprio. Assim, devemos nos colocar no lugar do cliente, colocando nesta *tete a tete* a área de vendas. (AG. I2)

Em mais de 30 anos de experiência no mercado publicitário e 20 com sua agência, o diretor da Ag.E1 teve certeza em mencionar o relacionamento estratégico de passo a passo, como postura para ser escolhido perante o cliente. Uma postura de relação que vai além do prestador de serviços, mas que entra a fundo no negócio do cliente, se mostrando realmente interessado em propor soluções ao parceiro:

Essa postura é um diferencial, de se envolver na relação e trabalhar como estratégico, se envolver realmente, propondo ações, inclusive sugerindo mexer no próprio produto ou serviço que o cliente entrega, relacionamento de parceria, ajudando nas escolhas a ter algum ganho além do modelo tradicional, trabalhar a comunicação com essa imagem mais sistêmica que naturalmente o design tem, experiência na relação que dá uma sustentação não de pico, mas de passo a passo consolidado.

Em algumas situações o portfólio se manteve em primeiro plano, como foi o caso da agência Ag.T1, afirmando que inicialmente o cliente leva em consideração ao portfólio para a escolha da agência, em segundo momento o relacionamento, que viria apenas com indicações:

Depende muito de portfólio e também perfil da agencia, marca construída. Trabalhado na rua, fazendo acontecer com os outros clientes. Tem muito do relacionamento também, no formato de como atender, das formas como leva os projetos, porém essa seria uma atuação que teria que vir de indicações, pois partimos do pressuposto que se eu não conhecesse nenhuma agencia, eu riria pela que tem o melhor portfolio, que tenha a ver com a minha marca, agencia que tenha a ver com o perfil, com a mesma maneira de pensar e a mesma filosofia.

Em outro caso, onde o portfólio também ganhou destaque, o entrevistado afirmou da dificuldade em manter um bom trabalho criativo aliado a um bom preço, o conhecido custo x benefício. Ele afirma que sua agência trabalha de forma criativa em seu portfólio, porém acredita que o preço também ajuda na escolha: “Portfolio criativo, termo razoável em custo, sempre tentar ser justo, agregar criatividade e preço é primordial.” (AG.S1). O diretor da Ag.S1 comenta ainda das percepções que clientes maiores ou menores possuem em relação a criatividade e preço na hora de escolher uma agência:

Sempre muda o critério, o cliente grande sacrifica um pouco o financeiro, pela questão criativa, o cliente quanto maior, menos o custo é um peso, exige mais qualidade de pesquisa, entrando numa concorrência maior entre nichos criativos. Agora algumas empresas medias ou menores sacrificam a qualidade do trabalho pelo preço.

Questionados sobre se este critério de escolha mudaria de acordo com o tamanho do cliente, todos afirmaram que sim, porém 54% acreditam que tudo depende dos setores dentro do anunciante, envolvidos na escolha da agência, já para os outros 46%, os atributos salientados como fundamentais para a escolha de sua agência não conseguem ser os mesmos para diferentes tamanhos de anunciantes, acreditando que o cliente sacrificaria algum fator para ganhar em outro. Fato exemplificado pela agência Ag.T1, em relação a clientes grandes:

Com o cliente grande envolveria muita coisa além de produto criativo, mas também em alguns casos alinhamento internacional, atendimento global, capacidade para atender uma conta grande, qual agencia atende em outro país, qual o grupo pertencente, talvez algo mais político. Materializa no planejamento, na criação e no portfólio na rua e depois procuro saber a estrutura.

Para clientes pequenos, a agência com mais de 90 funcionários afirmou que “se o cliente for muito pequeno não adianta ter tradição e portfolio, pois o custo acaba saindo alto, no caso o cliente deve ir atrás de preço, procurando uma estrutura compatível a ele” (AG.O1).

Já em relação aos setores envolvidos, a agência de publicidade Ag.E1 exemplifica bem esta opinião inerente neste 54% da amostra:

O cliente pequeno precisa muito desse relacionamento próximo, o grande às vezes possuímos dificuldade devido a área de marketing já montado, as vezes já está estruturado e tradicionalista, não abre muito espaço para atuarmos de forma muito estratégica, ele acaba querendo uma agência que apenas forneça o serviço (...) muitas vezes precisamos entrar pela porta de direção para assim acaba fluindo melhor, se entrar por um canal de gerencia de marketing, ai demora mais, pois primeiro precisa dar sustentação a ele, conquistar a confiança dele, pra ai conseguir chegar na gestão efetiva. Precisa passar essas barreiras montadas na hierarquia da empresa grande. As vezes no cliente pequeno você acaba se tornando naturalmente a estrutura de marketing, um parceiro estratégico. (AG.E1)

Depende do nível do decisor, pois às vezes no cliente pequeno quem conversa com você é o dono, para ele transparência é fundamental e já o cliente grande é mais perigoso, pois depende muito da pessoa que está respondendo, gerente, coordenador, analista, as vezes ele pode não valorizar a transparência mas pode valorizar outro benefício, outro benefício que a agencia pode descobrir qual é. Tem cliente grande que para o responsável de marketing é legal trabalhar com agencia da moda, por exemplo. (AG.F1)

5.2 O RELACIONAMENTO COMERCIAL

5.2.1 Entendimento por parte dos anunciantes

O entendimento da relação comercial visualizada por parte dos anunciantes neste atual questionamento de pesquisa, abrange o que caracteriza um relacionamento duradouro e consequentemente eficiente e as divergências, conflitos ou discordâncias relevantes que levam ao final de uma relação comercial.

Os questionamentos foram livres para que os anunciantes pudessem responder de diversas formas sobre o atual relacionamento comercial com suas agências.

Levando-se em consideração que as empresas contratam as agências, pois elas são profissionais em publicidade e propaganda, é de suma importância verificar se os anunciantes acham que suas agências atendem todas suas necessidades em comunicação. E foi perceptiva a concordância em mais de 88% das empresas em afirmar que suas agências atendem todas as necessidades em comunicação, porém apenas duas agências se mostraram totalmente satisfeitas, todas as outras mencionaram alguma indagação, observações a serem melhoradas ou entendimento dos limites do fornecedor. Os outros 12% se posicionaram de forma um pouco mais negativa em relação as suas indagações.

No início a agência atendia todas as nossas demandas, porém depois de muito tempo trabalhando com a mesma agencia, a mesmice se tornou o ponto forte, passaram a entregar qualquer coisa e não tinham mais aquela vontade de evoluir, estava algo estável, por isso resolvemos trocar. A nossa agencia antiga a gente pedida tudo, a troca do preto para o branco, vermelho por amarelo, eles trocavam sem pestanejar, sem nem defender, o que por fim das contas acabou sendo mais um ponto negativo, pois não sugeriam nada novo nas demandas. Agora com a agencia nova, como é algo novo, eles fazem tudo, porém, questionam, eles defendem, e isso é muito importante, quando a gente pede alguma alteração, a agencia tem que nos dizer se isso vai ou não vai dar certo por tal motivo, já agencia antiga apenas refaziam, nos mandavam o material e pronto nem questionavam, como se fosse algo somente para cumprir com a demanda. Chegou a demanda: entrega. Isso acaba que não funciona, agencia tem toda uma filosofia de agencia, além de produzirem a demanda, eles têm que apresentar o trabalho, acreditar no trabalho e defender. (AN.D1)

Esta observação do anunciante Ad.D1 mostra uma percepção recorrendo nos clientes, o desgaste após um longo período de relação acaba gerando indisposição nas agências, que por sua vez, fazem tudo que são demandados porém não sugerem nenhuma melhoria, como mencionado por Bona (2007), cabe à agência pensar em uma continuidade nas demandas já finalizadas, promovendo novas ações que gerem cada vez mais interesse de seu anunciante por sua pro atividade. Outro ponto bastante comentado e em muitos momentos de forma repetitiva, foi a consideração em relação às alterações, ou como muitos denominaram, “*refações*”, assim como as indagações da Ad.D1 vistas acima, praticamente nenhuma agência

sai ileso dos olhos de seus clientes, onde afirmam que mesmo a agência atendendo todas as necessidades de comunicação, elas ainda não estão bem adequadas a o que eles esperam, em outras palavras, as agências produzem todos os materiais solicitados, porém nem todos estão de acordo com o planejado ou *briefing*.

Em certos momentos, apesar de se mostrarem compreensíveis com os limites do fornecedor, nem sempre se mostraram satisfeitos com tal panorama.

Nenhuma agência é perfeita, conseguem atender as necessidades, mas sempre existem pontos a melhorar, mas podemos considerar como supérfluo, um exemplo, num determinado momento precisamos de um *mockup* digital de produtos, nossa agência não conseguiu nos atender, isso eu quem tive que buscar, fiz uma pesquisa longa no *google* e encontrei um designer específico para realizar tal trabalho e nos atender com essa demanda específica de 3D. Mas esta foi uma questão bem específica para um material. (NA.L1)

Posso dizer que de certa forma somos atendidos conforme nossas necessidades, pois optamos em trabalhar com duas agências, uma para campanhas de criação off-line e outra para materiais online, digital, a gente preferiria ter uma agência só, apenas, mas hoje em dia é difícil encontrar esta expertise para as duas coisas integradas em uma única agência de publicidade e propaganda (...) mas como uma agência apenas acaba não atendendo nossa demanda, optamos em nos fixar com duas agências, pode e deve existir agências por aí com as duas expertises bem definidas dentro da empresa, mas hoje o que encontramos e precisamos são essas duas. (AN.P2)

A necessidade em encontrar uma única agência que possua expertise em todas as áreas da comunicação, ou como mencionados acima, no desenvolvimento online, off-line ou de modelagem em 3D, é uma carência encontrada durante as demandas atendidas em uma relação comercial, porém no mercado o próprio anunciante encontra a melhor maneira de sanar essa questão, mesmo que não totalmente satisfeitos com esta ocasião.

A menor quantia da amostra (12%), a que se mostrou menos satisfeita, mencionaram que as agências não conseguem atender todas as necessidades que almejam com a comunicação, pois elas não conseguem dar conta da quantidade de trabalho demandado pelos clientes. É o que afirma o diretor geral da empresa An.J1, o entrevistado com menos experiência em trabalhos com agências, encontrado nesta amostra:

Com certeza não atendem todas as nossas necessidades. A agência não da conta da demanda. Assim, tudo que for incluir, deve estar dentro de um valor compatível no contrato, porém as coisas acabam surgindo a mais do que o esperado e acaba não dando conta. Esta semana, por exemplo, estou fazendo outras ações em paralelo sem a agência, entendo que a agência não trabalha só para mim, porém quando a demanda acaba ficando muito grande, quem acaba fazendo meus trabalhos são as empresas das minhas marcas ou até mesmo as gráficas. Ai a agência pequena acaba não atendendo essas demandas. Já que ainda não tenho demanda tão grande para se destinar a uma agência maior.

O anunciante An.J1 com seus 10 funcionários, o que se enquadra entre os menores da amostra, deixa claro que optou por uma agência menor pois acredita que sua demanda não é volumosa, porém ressalta que os valores precisam estar compatível dentro do contrato, neste caso é preciso encontrar o equilíbrio no benefício mútuo. Como afirmou Manzo (1974), é muito difícil durar uma relação comercial que não haja benefício mútuo. A agência deve reconhecer se está dedicando todo o seu esforço para atender o volume solicitado pelo cliente e o cliente deve saber perceber se não está sendo abusivo e prejudicando o acordo comercial com seu fornecedor. Para que ambos caminhem juntos, sem que um se sobreponha sobre o outro, ou até mesmo que prejudique o percurso profissional de algum dos lados, ambas as empresas devem saber mensurar e visualizar os dois lados da situação.

Ligado ao questionando sobre se os anunciantes acreditavam que as agências atendiam todas as necessidades em comunicação da sua empresa, estava a percepção que os entrevistados tinham em relação ao nível de qualificação do profissional que trabalha na agência, julgando se ele está apto ou não para exercer a função da comunicação e desenvolver as demandas solicitadas. Todos os entrevistados mencionaram acreditar sim na aptidão dos profissionais da agência, revelando a concepção de que a agência é uma empresa especializada na criação da publicidade e propaganda, da mesma forma como abordado no referencial teórico por Semenick e Bamossy (1995), as agências contam com profissionais talentosos e com experiência em todas as fases da propaganda, nenhuma empresa poderia contratar e manter internamente um pessoal de nível de preparo semelhante ao de uma agência. Porém mesmo com esta compreensão de profissionalismo nas agências em primeiro plano, os anunciantes fizeram algumas colocações em

paralelo, algumas vezes ligada ao atendimento, “tecnicamente temos que confiar no trabalho, mas lidamos muito com o atendimento, se ele souber levar a gente de forma eficiente, as coisas funcionam corretamente e construímos uma boa relação” (AN.S1) e em outras ao serviço prestado, novamente sinalizando a necessidade de uma agência realmente *full service*, que atenda de forma eficaz não só um enquadramento de demanda, mas sim um formato 360°. Existe uma resistência em algumas agências em mudar para este novo patamar, em aplicar suas funções para além da propaganda (TERENCE, 2002).

De certa forma as agências são aptas para exercer seus deveres, porém vemos o momento em que o mercado passa e para as agências de propaganda deve ser um momento de mudança e de redefinição do papel da agência de publicidade, o mercado mudou muito de anos pra cá, e vai mudar cada vez mais e com mais frequência, em relação as demandas digitais por exemplo, apesar de muitos falarem que hoje em dia não consegue mais associar a questão digital do off-line, não conseguiram ainda perceber essa oportunidade de atender o cliente de forma realmente 360° (...) ou de se posicionar que trabalham de forma realmente muito focada e que não querem atender a outra demanda. Sinto que o mercado das agências como não sabe ainda se posicionar, ou ainda não conseguiu encontrar seu caminho no sentido de definir se são 360°, ou focados num determinado segmento, acaba tendo agências que quer resolver tudo e acaba não conseguindo resolver nada de forma efetiva. (...) nós nos enquadrados com duas agências, que estão aptos para nos atender cada uma em sua função (...) (AN.P2)

Neste primeiro momento das entrevistas semiestruturadas, já foi possível apurar algumas discordâncias nas relações comerciais entre as empresas. Associado a este panorama, os entrevistados foram questionados a sinalizar de fato, qual realmente eram as principais divergências nas opiniões entre eles e sua agência de publicidade e propaganda, o que gerou algumas considerações distintas e para facilitar a análise dos dados, foi dividido os principais pontos de vista, as concepções mais comentadas entre todas as levantadas, gerando seis clusters para definir exatamente como funcionam as divergências no relacionamento comercial entre o cliente e a agência.

Cada cluster teve sua nomenclatura aplicada de acordo com as características inerentes à problemática do grupo. Os clusters possuem os pontos de vista dos anunciantes, de divergência em relação à convivência com suas agências,

divergências que por sua vez foram mencionadas como sendo os principais motivos para o fim de uma relação comercial.

Os seis clusters mais relevantes (FIGURA 5), selecionados foram: (1) Inversão de prioridades, (2) Cansaço, (3) Tradicionalismo, (4) Desacordo com contexto, (5) Prazo e Agilidade e (6) Custo x Benefício. Lembrando que como as respostas eram livres, 94% das respondentes opinaram de maneira combinada, ou seja, se enquadrando em mais de um cluster ao mesmo tempo.

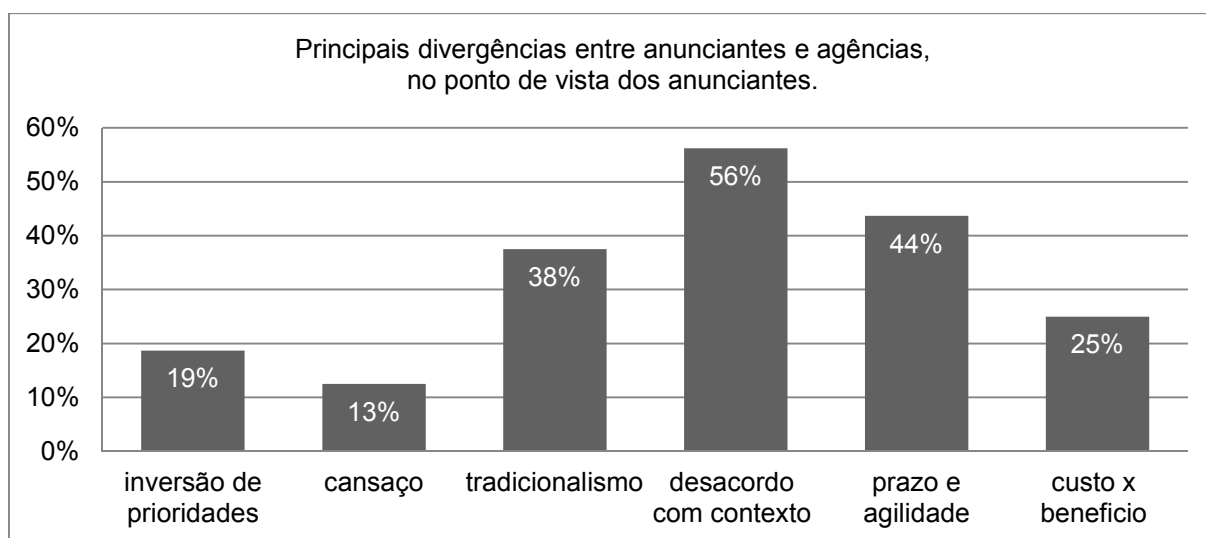


FIGURA 5 – CLUSTERS DE DIVERGÊNCIA (ANUNCIANTE)
FONTE: REALIZADO PELO AUTOR (2016).

O cluster mais comentado entre os anunciantes foi denominado “Desacordo com contexto”, este grupo sinaliza a percepção dos clientes em relação ao entendimento do *briefing*, que inclui de direcionamento interno, até percepções do segmento da empresa anunciante. Neste caso, interpretado como no embasamento teórico, sendo nada mais que uma espécie de roteiro que reúne informações relevantes que devem dar embasamento para que o trabalho seja realizado com segurança.

Os anunciantes se mostraram corriqueiramente incomodados com a interpretação em diferentes formas, do *briefing* passado pelo seu departamento de marketing, ou até mesmo pelo *briefing* construído em conjunto pelas agências e clientes.

Em geral existe divergência quando não é apresentado um bom trabalho, quando a criação do layout e design da agencia não consegue alcançar a expectativa que se tem, ou seja, ela não consegue entender o briefing e acaba sem apresentar uma proposta que te surpreenda e te encante. (...) se tratando em criação de produto e desenvolvimento de layouts, muitas vezes a agencia traz algumas propostas que nem sempre estão adequadas, mas quando nenhuma das propostas atende nossas expectativas, eu percebo que eles possuem dificuldade em aceitar isso, eles defendiam muito as propostas deles, mas tinham muita dificuldade de gerar novas propostas. Em geral eles retrabalham o que já tinham trazido e o que já tinha apresentado e acabam sem trazer ideias novas. (AN.O1)

O representante de cosméticos An.01, afirma que a agência, a partir do momento em que não consegue absorver o *briefing*, acaba entregando proposta que não surpreende por estar inadequada e ainda ressalta a dificuldade em dar continuidade no projeto criando algo realmente novo focado na expectativa do cliente, mencionando a dificuldade dos profissionais da agência em aceitar a opinião negativa por parte do anunciante em questão. O anunciante com o maior número de funcionários da amostra (AN.L1), se manteve com a mesma percepção do entrevistado An.01, mas acredita ser uma situação normal, onde as pessoas devem estar cientes que seus trabalhos podem ser alvo de críticas e que devem trabalhar aos poucos para mudar este panorama.

Na verdade, na relação entre a pessoa que faz o trabalho e quem o demandou, sempre pode existir divergências de opiniões, porém quem faz deve estar ciente em receber crítica e análise da pessoa que solicitou, mas geralmente aos poucos a agencia vai entendendo bem a empresa, o que acontece lá dentro, o espírito da empresa, para justamente tudo fluir bem. (...) mas a única coisa, numa situação hipotética, que nos fariam terminar com o contrato na nossa atual agência seria se eles não conseguissem atender mais as demandas no contexto. Chegar ao ponto onde o resultado não for mais o que esperamos e planejamos não conseguir alcançar o que a livraria espera. (AN.L1)

Temos um problema com a resistência à negativa do trabalho, eles tentam defender o que já foi feito, ou para alterar, só fazem um ajuste na primeira proposta e quando realmente precisamos mudar, eles acabam só adaptando a proposta antiga, aquilo vai virando uma mistura ruim e não gera um bom resultado. A agência deveria voltar para casa e repensar o briefing do zero, para apresentar algo novo e não ficar apenas mexendo na ideia já pré-concebida. Muitas vezes a proposta vai para um fórum de aprovação, para a gerencia e diretoria, que tem uma expectativa em cima do briefing. (AN.O1)

Nem sempre a agência entende nossas necessidades, às vezes recebemos propostas sem sentido para a nossa empresa, mas mesmo assim recebemos, porém com falas em relação a criatividade e padrões, gerando retrabalho para eles. (...) talvez falte um alinhamento dentro da agência, às vezes o nosso atendimento sabe, recebe as informações, mas não passa para frente, em relação a como queremos o material como é o texto, escrita, conteúdo, criação, e quais são as expectativas, divergências de forma comum em qualquer agência. (An. U2)

O anunciante representante da área de saúde (AN. U2), se mostrou compreensível com relação ao entendimento do *briefing*, mencionando acreditar ser um panorama comum entre as agências, afirmando que este fator pode ser enquadrado como uma falta de alinhamento entre os funcionários da agência, passando ao profissional do atendimento a responsabilidade de repassar o *briefing* bem entendido em reuniões, de maneira adequada para os responsáveis dentro da agência. Como referenciado nas teorias deste projeto, a atividade do atendimento é a mais difícil na definição e mensuração de resultados, em muitas vezes se confundindo com as outras atividades da agência, em um todo (LONGO, 1989). Mesmo que compreensível com este fato, o anunciante não se mostra satisfeito, “(...) o não entendimento dos *jobs* aliado a atrasos podem levar ao fim da relação comercial.”

As divergências são uma questão de direcionamento, a questão é atender as necessidades (..) a agência precisa cumprir o mínimo necessário para o cliente poder prosperar e as campanhas acontecerem, se o cara não cumpre prazo e não tem qualidade ou pertinência pra trazer o retorno e resultado a empresa, podemos dar mais uma chance, porém se continuar não resolvendo tem que trocar (...) deve ter agilidade para entregar nossas demandas, comprimir prazos, apresentar as campanhas sempre dentro de tudo que foi determinado dentro das questões mercadológicas. (AN.P2)

O anunciante An.P2 se manteve convicto em afirmar as necessidades básicas que uma agência deve realizar para atender seu cliente, preservando a concepção do acordo com o contexto, conforme as questões mercadológicas determinadas e ressaltou o item do cluster cinco, o segundo cluster mais mencionado, onde

mencionou prazos e agilidade. Acredita que estes fatores são o mínimo necessário para uma agência não gerar divergência com seu cliente.

O respondente da empresa de calçados se mostrou ainda mais enfático no que diz respeito ao prazo:

Existem divergências, mas conversando se chega ao consenso. Mas basicamente o problema que temos se resume a prazo, mandamos para o atendimento de lá que precisamos de um *job* para uma data determinada, montamos um cronograma reverso e estabelecemos qual etapa a ser realizada a cada dia, aí cada empresa brigou por um dia de prazo, mas com uma boa conversa foi possível chegar em um acordo. (AN.O2)

As agências precisam estar mais engajadas nas questões e cumprir mais os prazos, a empresa depende dos cronogramas das campanhas, não podemos chegar atrasado, se não perdemos de vender, pois estará veiculando uma campanha atrasada (...). (AN.P2)

O termo “agilidade” foi popularmente mencionado entre os entrevistados, caracterizado pela velocidade em que os clientes necessitam para o retorno das demandas: “O contrato da agência é fechado junto com todas as empresas do grupo An.P3, com isso, questão de valores, pessoal para nos atender com mais agilidade e importantíssimo” (AN.P3), “O final do contrato podemos caracterizar como uma má capacidade de entrega, tanto em soluções quanto em prazos ágeis.” (AN.T1)

Minha loja tem muita demanda e para dar conta dos prazos com agilidade o valor teria que ser muito caro e eu não tinha como disponibilizar isso no momento. Nunca deixei de fazer nada, mesmo internamente com arte finalistas, agência favorece, porém encarece, assim a principal problemática fica entre o prazo x demanda. (...) trabalhamos com *fee* mensal, mas sempre temos que fugir do contrato, pois as coisas nem sempre vão funcionar com planejamento de marketing, as coisas acontecem, às vezes surge coisas que não esperamos de última hora, novas mercadorias, clientes aniversariantes, a coisa é diária as ações também devem ser, tudo evoluiu, a informação está muito rápida, então uma programação de marketing às vezes não tem como fazer seguindo no papel, por isso gostaria de ter uma equipe interna dedicada ao meu esforço. (AN.J1)

An.J1, um dos representantes do mercado de moda, afirma que o prazo está ligado a quantidade de trabalhos demandados, afirmando que a agência não consegue dar conta de todos os projetos de forma ágil. Mas se mostra ciente em

verificar que para conseguir atingir a demanda na agilidade necessária, se faz indispensável à atualização do contrato e readequação dos valores na relação comercial. O entrevistado ainda se mostra ambicionar uma agência *house*, da mesma forma em que foi visto no referencial teórico por Bona (2007), aderindo um departamento interno na empresa com profissionais realizando as atividades de propaganda, publicidade e criação em geral. Tal solução é uma possibilidade viável para uma empresa que possui muita demanda em comunicação, porém pouca verba (TERENCE, 2002).

O famoso Custo X Benefício, ressaltado no cluster seis, surge da insatisfação que os anunciantes percebem em trabalhar com a agência adequada há eles. O anunciante do segmento de calçados se mostra satisfeito com sua agência atual, mas afirma que o preço é determinante para uma revisão das relações comerciais. Mesmo que esta revisão não ocasione o fim do contrato, mas que o cliente por sua vez deve saber avaliar a situação e os fatos exigidos:

Hoje nossa agencia de publicidade nos atende muito bem, não há nenhum problema que não nos satisfaça e possa levar a ruptura, se eles mantiverem a qualidade do serviço prestado o único motivo para a mudança seria um reajuste para mais do valor de *fee* mensal. (...) as vezes acho que a agência poderia melhorar em algum departamento profissional, mas vai uma questão de entendimento por nossa parte, se eu quisesse um diretor de arte específico por exemplo, porém ele custaria mais que o atual, é óbvio que a agência me cobraria mais por isso, vai custar mais e eu devo pagar mais. Mas se você entende os processos da outra ponta, conhece realmente quem contratou, fica logico quanto às coisas custam, e se o valor é justo ou não (...) como entendemos e conhecemos quem contratamos, achamos justo o preço do serviço prestado. (AN.O2)

Os dois representantes do segmento de educação, afirmaram que o preço acaba sendo um fator determinante para a troca de agência, mesmo que satisfeitos com o atual serviço de suas agências: “Temos um *fee* mensal e os honorários de cada peça que fazemos, no momento está justo a demanda, porém como na última agencia que passei, se o *fee* acabar saindo maior que volume de trabalho, nos prejudica” (AN.U1), “avaliamos em uma agência preço, prazo e criatividade, com isso, se uma agência vier com uma melhor questão do preço aliado a uma proposta diferenciada, que agradasse a todas as empresas do nosso grupo, poderia ser um fator determinante para uma mudança de agência.” (AN.P3). Outra empresa que se colocou bem posicionada em relação ao preço foi a An.T2, mencionando que o

preço tem sido o principal atributo avaliado pelo gestor de sua empresa antes e durante a relação comercial: “a parte do financeiro tem sido o principal fator de divergência em nossa relação, considerando ainda mais que os proprietários são da área de contábeis, o que dificulta muito a visão em relação a comunicação.”

Complementando:

Se outra agencia fizer uma proposta de preço melhor, logico que criassem o oferecessem juntamente com uma comunicação diferente do que seguimos vendo pode nos direcionar a uma mudança. Mas a proposta melhor seria em relação a preço acima de tudo, pois o diretor dono da empresa é formado na área de contábeis, ele precisa ter alguém de comunicação aqui dentro para reger as ideias, se não eles vão muito pelo financeiro, é o que já aconteceu antes de contratar a atual agencia, trabalhávamos tudo internamente por motivos de economia. (AN.T2)

Ogilvy (1976) menciona que os processos criativos requerem mais que a razão para sua avaliação, os homens de negócio, administradores, estão com a imaginação bloqueada, pois são incapazes de escapar da tirania da razão. Fatos que podem acerrar a vivência dos responsáveis pela empresa anunciante An.T2, o limitando em perceber a efetividade na prática de uma propaganda de qualidade, como mencionado por Schults et al (1988) no referencial teórico deste estudo.

Tradicionalismo e Cansaço, são os dois clusters análogos também citados por boa parte dos entrevistados. O cluster três (Tradicionalismo) foi assim determinado em relação ao ponto de vista dos clientes, que mencionam a falta de inovação, carência em novas soluções vinda por parte de seus fornecedores. A maioria dos respondentes que mencionou a carência em novas soluções vindas por parte de sua agência como fator determinante para divergências e posteriormente uma possibilidade de ruptura contratual, mencionaram que esta atitude acaba gerando um cansaço na relação. O cluster dois (cansaço), trata das reclamações geradas na mesmice em que as agências se encontram, mas esta mesmice não esta ligada a inovação e sim a relação já desgastada pela convivência em longo prazo.

O principal motivo para nossa relação antiga acabar, foi, pois eles pararam de fazer as coisas pelo cansaço, à gente pedia muita alteração, eles ficaram cansados disso e acabaram apenas fazendo por fazer, me passando talvez uma falta de comprometimento. Não entregavam mais o que esperávamos, caiu na mesmice. (AN.D1)

Já para o respondente do Shopping Center An.P1, que atualmente depois de um ano e meio trabalhando com a atual agência de publicidade e propaganda, afirmou que o único motivo para um possível final de relação futuro seria o cansaço, descrito da seguinte forma: “cansaço gerando estratégias pouco efetivas, ocasionando assim queda na qualidade da entrega e automaticamente mau-atendimento no dia-a-dia do relacionamento”. Também acredita que a visão inovadora, o fato de sugerir novas ações e novas soluções é um diferencial para manter a relação viva:

Espero que a agência traga estratégias inovadoras (...). Acredito que as agências devem ter uma constante preocupação com a manutenção da qualidade, seja no atendimento quanto na entrega. Mas é preciso ter cautela na hora de “crescer” nas novas ideias, para garantir que há estrutura para atender a demanda necessária.

Como já foi salientado anteriormente pela empresa Ad.D1, no início a agência atendia todas as demandas, porém depois de muito tempo trabalhando com a mesma agência, a mesmice se tornou o ponto forte, passaram a entregar qualquer coisa. Esta observação do anunciante demonstra uma percepção do desgaste após um longo período de relação, sem consequentemente, a sugestão e a pro-atividade para trazer novas soluções. O anunciante An.S1, exemplifica da melhor maneira esta concepção e o representante do segmento de cosméticos complementa:

A agência deve inovar trazer sempre propostas que inovem, que façam a marca e o marketing trabalhar por isso, pois ficar no feijão com arroz cansa, pois não traz nada de novo, claro que entendo que o marketing tem q levar para eles muita coisa, geralmente o direcionamento sai todo da empresa e vai todo para agência, mas quando se sente que não se trabalha na agência como no mesmo ritmo do início, sem novas soluções, optamos por coisa nova. Pois no início todos estão afoitos querendo te atender e fazer o melhor, mas fica no início. Se esse relacionamento permanecesse ficaríamos mais tempo com eles. (AN.S1)

Para não acabar com o relacionamento, a agência deve passar comprometimento para o cliente, além de atender os prazos, com preço justo e com potencial criativo, que sempre consiga superar as expectativas, sempre possa entregar um resultado do briefing que nos surpreenda, sempre trazendo coisas novas e além do imaginado. (AN.O1)

O último grupo a ser citado neste tópico, o cluster da “Inversão de prioridades”, foi inteiramente encontrado, por exemplo, nos comentários o anunciante representante do segmento financeiro, voltada ao mercado de crédito consignado, o entrevistado da An.B1 comentou as divergências com as agências da seguinte maneira:

Qualquer departamento de Marketing tem como principal função fazer uma empresa “gerar mais receita”, isso é prioridade e depois vem as demais coisas como branding, experiência do cliente, fidelização etc. As agências invertem essa prioridade. Essa dificuldade da agência no entendimento das prioridades do cliente pode ser um motivo para o final das relações comerciais.

Esta prerrogativa vai de encontro ao que foi dito sobre a comunicação integrada de marketing, este relacionamento deve ser percebido por parte das agências a medida de compreender que esta nova prática irá aprimorar e favorecer a aproximação entre a agência e o anunciante, Terence (2002) menciona em um case mostrando no referencial teórico, que uma agência que compreende a necessidade de fornecer muito além da propaganda a seus clientes, tendo gerentes de marketing trabalhando para ela, é reconhecida como uma agência que trabalha para auxiliar os anunciantes nos processos de marketing junto com a comunicação, segundo Kotler (2006), oferecendo serviços múltiplos, relações públicas, venda pessoal, marketing direto, etc. O entrevistado da An.B1 ainda complementa:

Parece que as agências vivem em um “mundo paralelo”, muito mais flexível e livre com a prerrogativa de facilitar com a criatividade. O que não é a mesma realidade dos anunciantes, que vivem pressionados constantemente por indicativos mais concretos e metas. Como experiência para melhorar isso sempre trago o pessoal da agência para passar um dia em nosso escritório e entender nossos desafios diários.

Já no anunciante An.U1, coloca de maneira ao contrário ao no anunciante financeiro, acreditando que a agência deve se posicionar como comunicadora criativa e profissional em relacionamentos com a mídia, por exemplo, não invertendo os valores e tentando almejar o financeiro em primeiro plano: “o principal atrito é quando percebo que a agência pensa em visar mais o financeiro, o lucro apenas,

em vez que focar na qualidade do planejamento de mídia, de comunicação. Gerando um motivo para desvincular. ”

Levantando as indagações contidas nestes seis clusters, foi possível encontrar inerente aos comentários dos respondentes algumas sugestões de melhorias, sugestões que caracterizam atitudes que podem melhorar por parte de suas agências para efetivar um relacionamento comercial eficaz e duradouro. A palavra recorrente foi “parceria” e alguns sinônimos.

(...) e para um relacionamento duradouro precisamos de parceria mesmo, pois consigo perceber que eles (agências) querem ver a minha empresa melhor, querem ver a minha empresa crescer, eles têm preocupação com isso, porém com o relacionamento cansado isso não ocorre, nossa antiga agência chegou a um ponto que não se preocupava mais. (...) a atual agência já tem várias ideias e quer fazer tudo com um planejamento, está pensando lá na frente em nossa parceria e isso com certeza vai fazer nossa parceria durar muito mais. (...) acho que a antiga agência poderia melhorar na parte da defesa dos trabalhos que eles fazem, o ponto principal que eles pecavam, eles só entregavam, pedíamos alteração e eles faziam, não tinha parceria. (AN.D1)

O contrato de longo prazo deve ter parceria, conhecendo a fundo nosso mercado, sempre pronto para nos atender, não fazer apenas o que já demandado, mas oferecer novas soluções, pois a agência está muito mais atenta ao mercado do que nós que estamos mais focados no nosso cenário. (AN.F1)

Gostaria de ver a agência interligada totalmente com a loja, conhecer o perfil e buscar melhorias, trabalhar, a cima de tudo, com meta de crescimento, ou pelo menos isso seja demonstrado ao cliente. (...) gostaria de ver números, pois aí seria possível mensurar como o trabalho está fluindo, verificar se o trabalho realmente está sendo produtivo. (...) as vezes a pessoa que trabalha muito atrás do computador lá na agência perde as sensações do cliente. Falta a proximidade, parceria para além dos e-mails, de trabalhar junto e ficar um tempo ao lado, conhecer de forma interpessoal. (AN.J1)

O relacionamento é como pessoas. Existe uma teoria, mas na prática a agência e a empresa vai se solidificando com o tempo, conforme vai conhecendo a pessoa os profissionais envolvidos, a identidade da empresa. (AN.L1)

Parceria! Pois sempre vou encontrar alguém que esteja pronto para fazer tudo por mim e conquistar a minha conta, pois existem milhões de agência em Curitiba, então, acredito que a agência deve sempre fazer o melhor,

sempre disposta a me atender da melhor maneira, para não perder a conta. (AN.S1)

Parceira, diálogo com conversas francas (de ambos os lados) e propostas que atendam de maneira eficiente e eficaz aos anseios da Instituição e as expectativas da empresa. (AN.P3)

De um modo geral, os anunciantes esperam parceria na relação comercial, parceria para sanar as problemáticas citadas nos clusters deste tópico. Necessitam que a agência reconheça o cliente como a principal fonte de rendimento para seu negócio, identificando as empresas como uma forma integrada de trabalhar comunicação e marketing, visando em conjunto obter o melhor resultado na propaganda.

Basicamente o único anunciante que não se colocou em um posicionamento de divergência ou problemas contratuais com sua atual ou anterior agência, foi a instituição sem fins lucrativos An.A1, afirmando que a relação entre eles funciona muito bem, contanto com agências responsáveis em lhe atender a mais de 10 anos, ressaltando que os diretores da agências vivenciam a ONG, sabem exatamente o posicionamento e a ideologia a ser seguida, em alguns casos sabem mais do que os próprios funcionários da instituição e de modo geral, os diretores participam ativamente como conselheiros na An.A1 e desta forma, os trabalham com as agências saem de maneira livre, sem custos ou contratos fixos.

Nunca tivemos atritos ou divergências notáveis ou que merecessem atenção, como o diretor da agência está dentro do conselho ele sabe muito bem o que acontece aqui dentro, sabe como vai ser e como deve funcionar e como precisa ser as campanhas. No conselho são 21 pessoas de cargos grandes, que são pessoas que ajudam através de doações, no caso quando precisamos de publicidade conversamos com ele, ele nos ajuda com assistência da sua agencia. Caso a agencia não possa, entramos em contato com outra, sem problemas e também somos muito bem atendidos. Gostamos de trabalhar com o máximo de agencia possível, pois assim não sobrecarregamos uma agencia com Jobs que não “dão lucro” a eles. Todas as agências, mesmo as que são esporádicas em nossas demandas, nos ajudam muito, só precisam entender que não temos verba, mas também não temos uma demanda volumosa. (AN.A1)

5.2.2 Entendimento por parte das agências

Para entender o relacionamento comercial entre agência e anunciante, por parte das agências, é primeiro preciso verificar e compreender como o profissional que trabalha dentro do cliente é visto perante o entrevistado diretor da agência, entender como o representante da agência enxerga o nível de qualificação do responsável pelo relacionamento com sua agência, se esta pessoa está apta para exercer a função e compreender os deveres deste relacionamento.

Apenas 23% dos entrevistados se posicionaram negativamente em relação a aptidão do seu cliente em se relacionar com a comunicação e a agência, ou outros 77% mantiveram um posicionamento para ambos os lados, se mostrando tanto com uma percepção positiva como com uma percepção negativa, porém acreditam que este fato não seja o único e determinante para o fim de um relacionamento, a relevância para o assunto negativo ao patamar da agência pode ser contornada.

Ultimamente como a comunicação ganhou diversos canais, ganhou uma importância estratégica, ainda falta para alguns gestores da área de marketing, uma visão menos operacional e mais estratégicas, algumas vezes esses gerentes são vistos muito mais como uma função operacional tática e não estratégica, mas existe empresas e empresas, o cara enxerga o marketing e a comunicação como uma ferramenta operacional, e não como uma ferramenta que define linhas e posicionamentos estratégicos, muitas vezes enxerga a ação institucional como algo que é custo e não investimento. (AG.E1)

O diretor geral da Ag.E1, em seus mais de 20 anos de experiência com sua própria agência, compreende a dificuldade que profissionais da área do marketing possuem com as novas tendências da comunicação, afirma que alguns ainda possuem um formato de trabalho mais engessado e não tão estratégico sobre o assunto, o que em alguns casos acaba gerando conflitos financeiros, pois os clientes por sua vez, não enxergam a comunicação como um investimento, mas sim, em custo.

Alguns respondentes compartilharam a opinião de que tudo depende da profissionalização nos departamentos. O diretor da agência Ag.F1, acredita que existam profissionais realmente qualificados na função, porém em muitos casos a

mão de obra contratada no cliente é mais barata e acaba recebendo um grau de responsabilidade maior do que deveria:

Existe cliente com pessoas realmente boas e via de regra, existe uma “juniorização” do departamento de marketing das empresas, com pessoas sem conhecimento que são colocadas lá, ela assume o endomarketing, eventos e depois assumindo o marketing geral, às vezes é recém formada, assim fica mais difícil encontrar um marketing com conhecimento grande. Ou caso sem conhecimento, mas que esteja disposta a aprender, a ouvir e não simplesmente impor aquilo que pensa. Quando a pessoa sabe que não conhece, mas se coloca no papel de aprender e benéfico a todos. Mas hoje em dia está difícil, com restrições sérias, pois o marketing do cliente não tem experiência adequada e anos de bagagem no departamento, para adicionar alguma coisa para a agência, tendo medo muitas vezes de arriscar, acreditando colocar o próprio cargo na reta. (AG.F1)

Para o diretor da Ag.I1, existem profissionais bem informados tecnicamente e outros com pouco conhecimento, mas afirma que com a bagagem conquistada na vivência com o mercado, o responsável pelo marketing no cliente acaba tendo uma boa informação, mesmo que intuitivamente, cabe a agência o papel de profissional e saber posicionar o cliente que não tiver a instrução correta.

Alguns são bastante ingênuos, mas tem gente bem informada por aí, mesmo intuitivamente, ele pode não ter uma visão técnica da publicidade, mas ele consegue discutir de forma assertiva. Você tem q estar preparado para tirar as dúvidas, colocando-se no papel de profissional, se ele se sentir com falta de segurança a agência fica em desvantagem. (AG.I1)

Outro ponto citado foi o grau de hierarquização e o tamanho do cliente a ser atendido, quanto maior o cliente maior a barreira de contato com quem realmente é o influenciador no negócio, em clientes menores o contato com pessoas realmente responsáveis e com autonomia decisória é muito mais frequente, sendo em alguns casos o contato feito diretamente com o diretor do anunciante, é o que afirma o diretor da Ag.T1:

(...), por exemplo, são clientes multinacionais, onde existe um grau hierárquico grande, quando maior o grau hierárquico no processo, maior a possibilidade de você ser atendido por um profissional júnior, sem muita experiência, pois é difícil chegar em quem manda e faz a aprovação final, acarretando algumas etapas desnecessárias com a reunião de quem aprova

e quem faz, dependendo da organização essa pessoa não tem autonomia no processo.

Em alguns casos encontramos profissionais aptos, mas em muitos casos temos percebido muitos clientes utilizando o que temos chamado no cargo como *trainee*, que recebe um cartão pessoal, vai trabalhar de gravata e vira gerente, recebe um peso maior que o seu currículo, mas disso ele acaba fazendo valer, mas às vezes não tem conhecimento suficiente para tomar decisões que está tomando em negociações. Falta também experiência em comunicação em muitos casos. (AG.T2)

Citando de uma forma um pouco mais negativa que os respondentes anteriores, o diretor da agência Ag.S1, acredita que realmente falta conhecimento técnico e prático para o responsável pelo relacionamento com a agência avaliar em uma campanha, por exemplo:

O profissional no cliente está baixo da média, os profissionais não são muito aptos, ficamos espantados quando vimos na outra ponta um profissional formada em publicidade, por exemplo, mas que parece ter feito contabilidade, tem coisa que é difícil de conseguirmos entender como profissional, perceber que a pessoa não consegue avaliar a situação da mesma forma que avaliamos, nós criamos de forma que é uma questão técnica, o cliente quer colocar milhões de caracteres em uma A4, por exemplo, algo que realmente não funciona e muitos destes desejos vêm de profissionais de comunicação. Eu acho que o profissional que está no outro lado tem menos qualificação que deveria, nem tanto em técnica, mas em conhecimento na prática do negócio.

Neste caso, mais uma vez a indagação vai de encontro com o tópico relacionado à concepção da criação, boa parte dos receptores da propaganda passam por um filtro pessoal às percepções e características da propaganda criada, esquecendo que devem avaliar a efetividade na prática, como mencionado por Schultz (1988), a propaganda realmente eficaz é a que é conciliável com a estratégia de marketing e outros elementos da comunicação integrada, entendendo que a campanha deve atender as expectativas do consumidor e não do profissional de marketing, a boa propaganda evita que a ideia criativa domine a estratégia.

Questionando quem era o responsável dentro da agência em se relacionar com mais frequência com o cliente, durante a relação comercial, em apenas duas das treze agências os próprios diretores fazem o contato e o relacionamento de atendimento, as outras onze agências delegam esta função para o profissional do

atendimento, afirmando como a própria revisão teórica do presente estudo mencionou, o profissional do atendimento é retratado como o responsável pela empatia, sintonia total com o cliente, a ponte entre a agência e o cliente, em alguns dos anunciantes, o atendimento acaba sendo uma peça exclusiva para um determinado cliente. Todas as onze agências afirmavam que eventualmente o atendimento ainda era assessorado juntamente com outro profissional, de outro cargo na agência, para fazer o relacionamento junto ao cliente. Eventualmente este outro profissional ajuda o atendimento a esclarecer algumas questões específicas e mais técnicas junto ao cliente. Citados profissionais da criação, mídia e planejamento. Os diretores que afirmaram entrar no relacionamento direto com seus clientes, não possuem um profissional exclusivo para o atendimento, mas acreditam que como gestores, possuem mais credibilidade e conhecimento de caso ao se relacionar diariamente com seus clientes.

O relacionamento da agência com o cliente vai muito além do plano de atendimento. O anunciante por sua vez deve promover sistematicamente um trabalho de avaliação da agência que o atende, fazendo com que ela conheça suas eventuais falhas e até mesmo mudando sua conta em caso de não atendimento de suas queixas (SAMAPIO, 2013). Compreender o relacionamento entre estas empresas se faz necessário em verificar também se as agências sabem identificar as falhas em seus clientes, mensurando realmente quais são os problemas que podem ser danosos para o relacionamento comercial e devem ser extintos e quais as divergências que podem ser ajustadas gerando ganhos para ambos os lados.

Relacionado a este panorama, os diretores das agências foram questionados a indicar de fato, qual realmente eram as principais divergências nas opiniões entre eles e seus clientes, gerando algumas considerações distintas e para facilitar a análise dos dados, mais uma vez foi dividido os principais fatos, os pontos de vista mais comentados, gerando assim, cinco clusters para definir exatamente como funcionam as divergências no relacionamento comercial entre o cliente e a agência.

Cada cluster teve sua nomenclatura aplicada de acordo com as características inerentes à problemática do grupo. Os clusters possuem os pontos de vista dos diretores das agências, contanto a divergência em relação à convivência com seus clientes, divergências que por sua vez foram mencionadas em alguns momentos como casuais durante a relação e algumas foram mencionadas como determinantes para o fim de uma relação comercial. No gráfico (FIGURA 6) é

possível ver exatamente quais são os clusters divididos e como eles foram enquadrados em um relacionamento.

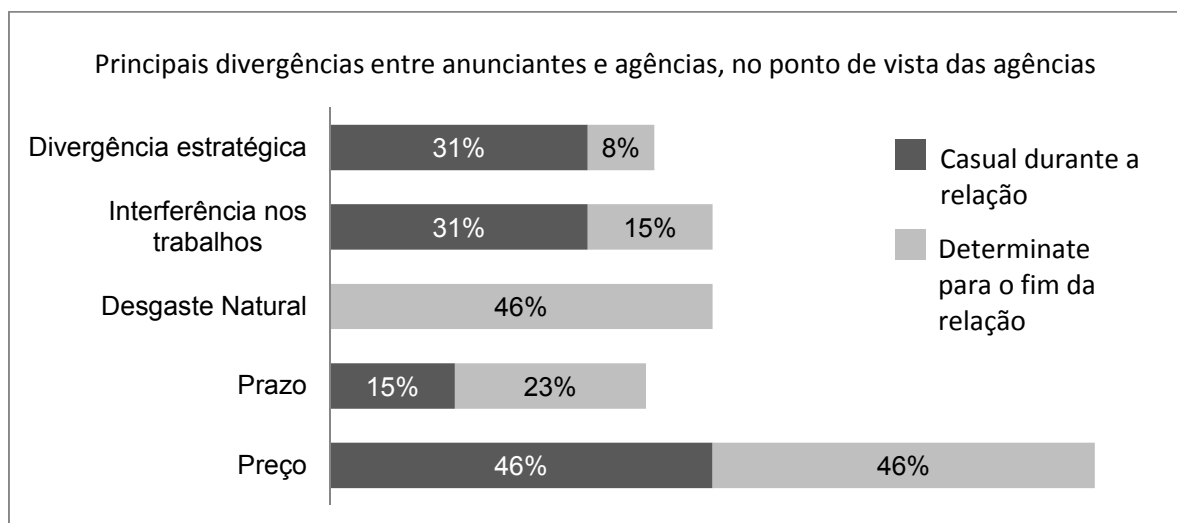


FIGURA 6 – CLUSTERS DE DIVERGÊNCIA (AGÊNCIA)
 FONTE: REALIZADO PELO AUTOR (2016).

Com relação ao conteúdo mais relevante levantado nas entrevistas, os cinco principais clusters gerados foram: (1) Divergência estratégica, (2) Interferência nos trabalhos, (3) Desgaste natural, (4) Prazo e (5) Preço. O cluster mais comentado foi o denominado “Preço”, porém estes cinco grupos merecem destaque pela amplitude de suas características. Como é possível verificar no gráfico (FIGURA 6), o cluster denominado “Desgaste natural” foi amplamente comentado, porém apenas como fator determinante para o fim de uma relação, diferentemente do cluster “Divergência estratégica”, que por sua vez foi pouco mencionado como uma divergência realmente determinante para o fim de uma relação comercial, comentado mais como desentendimento casual durante a relação.

O momento da crise é base, foi possível perceber as exclamações dos entrevistados sobre a atual situação do país, que por sua vez, ocasionam entre as principais divergências na relação comercial com seus clientes, enquadrando este fato no maior cluster nomeado neste atual projeto de pesquisa.

Não temos divergências, temos sim problemas, temos um divisor de águas antes de 2013 e depois de 2013, mudando completamente a postura do relacionamento. Hoje o cliente não quer nem falar com a gente mais, a maior divergência hoje seria realmente a questão de investimento, pois o mercado não está gerando, devido ao preço do mercado em si, do material

da gráfica, fornecedores, por exemplo, números que a agência não interfere, mas que já interferem no cliente. (AG.O1)

O diretor da agência Ag.O1, proprietário da agência com o maior número de funcionários da amostra e uma das com o maior tempo de mercado, afirma que 2013 foi um divisor de águas para o mercado, o fator financeiro pesou muito para todos os lados e não é simplesmente a agência que acaba desgastando a relação com preços abusivos, mas sim o mercado em si, que em geral teve que se reajustar para adaptar ao novo patamar. O diretor da Ag.I1 complementa:

Certos anunciantes acreditam que chegaram num patamar que podem seguir pela inércia, aproveitando os ventos para tocar para frente, desligando a máquina e seguindo em frente, isso é possível, ainda mais neste ano da crise, muita gente para com as mídias, sem apostar em nada novo, ficando temerosos de forma natural. (AG.I1)

Hoje em dia muito que está pesando é o custo, o cliente acaba fazendo concorrência, fazendo prospecção no mercado e acaba indo para a agência mais barata em termos de preço, o que não necessariamente será uma agência mais barata no final, o que pode acabar saindo mais caro, pois coloca em risco a marca e a comunicação, coisas intangíveis que são difíceis de mensurar em primeiro plano, mostrando pra diretoria que economizou com a agência, mas na prática acaba sendo ruim, pois desqualifica, não tem como pagar metade do preço de uma agência e manter a qualidade do trabalho, acaba desqualificando o trabalho e um trabalho menos qualificado se destaca menos, dá menor resultado, sendo ruim para empresa, pra agência e para os veículos e assim por diante, desta forma o cliente acaba não acreditando mais em publicidade, acaba acreditando que isso está se tornando um gasto, o que realmente pode se tornar como um, caso não for bem feito o trabalho. (AG.F1)

A visão da comunicação e os serviços prestados pelas agências de publicidade, mais uma vez foram colocados como um investimento, mas acusado pelo diretor da agência como sendo interpretado pelo cliente como um gasto. O diretor da agência Ag.F1 foi ainda mais longe, afirmando que a dificuldade financeira desqualifica o trabalho a partir do momento em que o anunciante faz o desejo em pagar menos pelo serviço e se isso realmente acontecer o trabalho pode ser prejudicado ou reprovado e como resultado ocasionando menos retorno ao cliente e lesando também a agência, fornecedores e veículos de comunicação. O diretor da

Ag.E1, condiz com estas percepções, verifica ainda a possibilidade ou a tentativa do anunciante em contornar esta situação, tentando fazer as atividades no método *home office*, realizando tudo internamente, porém ele não percebe que pode ser oneroso, tendo uma ilusão de custos menores:

O momento de crise é chave para o fim de relacionamentos, como alguns anunciantes não enxergam o marketing e a comunicação como estratégico ele encerra o contrato, para diminuir custos, ficando apenas com as funções básicas, ou diminuindo o número de horas. Sempre depende da visão da empresa, se ele enxerga aquilo como custo, a primeira crise ou sopro não favorável, ele vê ali uma prosperidade de corte. Outra coisa que poderia levar o corte, seria a variação das pessoas decisórias, numa tentativa delas de fazer um *home office*, fazer tudo internamente, porém ele não percebe que a estrutura interna acaba custando mais para ele do que pagava para o prestador de serviço, é também mais oneroso, e ainda tem a falsa ilusão que tem o custo menor. Quis trazer para dentro a produção, mas às vezes ele volta para a agência, pois percebe que não tem rendimento nas demandas e o custo aumenta. Às vezes precisa quebrar para voltar ao modelo de contrato com agencia. (AG.E1)

Estes questionamentos envolvendo a remuneração, pode ser um fator a ser reavaliado se tratando do atual panorama do país, deve seguir o questionamento para verificar o que realmente é mais justo ou viável, a agência de publicidade e propaganda e o anunciante devem avaliar e entrar em um acordo que traga ônus para todas as partes envolvidas. Cabe ainda ao anunciante em perceber suas prioridades, verificar que estratégias não apenas em captações, mas também em posicionamento institucional deve ser igualmente tratadas como um investimento importante, o diretor da Ag.E1 complementa:

(...) a divergência mais concreta é o investimento, principalmente nas ações e não nas captações, ações de posicionamento institucional. Pode ser um atrito grande do cliente, não percebendo que além de ter ações de captações de varejo, ele também precisa de presença institucional, ações que ele acaba enxergando como um gasto. Uma direção de marketing as vezes se sente ameaçada com esse tipo de papel. (AG.E1)

O diretor ainda comenta que uma divergência casual durante a relação com os clientes está justamente na forma de atuação de sua agência, seu diferencial acaba em alguns momentos se tornando o principal ponto de atrito, atuante como uma

espécie de consultoria na área do marketing ele se sente habituado em debater estratégias de atuação, o que por muitas vezes gera diferentes reações por parte dos seus clientes. Este formato de divergência encontrada casualmente nas relações com o anunciante, enquadra-se como o cluster “Divergências estratégicas”.

Na nossa forma de atuação a gente atua como assessoria de marketing, uma consultoria dentro das estruturas que atendo e acaba tendo divergências nas linhas estratégias de atuação, acaba tendo que negociar isso com cliente, ali o principal diferencial ao mesmo tempo pode ser o principal ponto de atrito, pois as vezes preciso contornar visões diferentes das direções que atendo, e as vezes o fato não se dá de uma forma tranquila. (AG.E1)

As divergências estratégicas neste cluster também podem ser definidos como a iniciativa de inovação das agências, que são barradas por seus clientes, que por sua vez são mais temerosos e conservadores, o diretor da Ag.F1 afirma da seguinte maneira:

O cliente está querendo fazer as coisas de forma muito segura, tem medo de arriscar, inovar nas estratégias, uma ideia arriscada com ousadia e que possa dar um pouco mais de repercussão, ele está andando muito no caminho já trilhado, isso para agencia não é legal, pois a agencia vive de ideia e se a ideia não for aprovada a coisa não sai muito do lugar. (AG.F1)

Temos dificuldades com as visões de estratégia do cliente, a referência do cliente sempre será um concorrente mais próximo e essa não necessariamente uma referência de verdade, um exemplo claro é o nosso cliente An.V1, que não vai olhar para uma empresa bem posicionado estrategicamente norte americana, por exemplo, mas para buscar uma referência vai olhar para a empresa do mesmo bairro ou cidade, vai ficar “correndo atrás do rato”, vai ficar apenas combatendo e o nosso trabalho não sai muito do lugar. (AG.G1)

Outro ponto da divergência estratégica pode ser as referências, utilização de contextos estratégicos errados como modelo, o diretor de projetos da Ag.G1, mencionou sua divergência de opiniões com clientes quem nem sempre estão se baseando do melhor para sua empresa, as vezes o que pode estar funcionando em seu concorrente pode não funcionar a si mesmo. A operação no dia-a-dia, as vezes em um primeiro momento o cliente não tem capacidade de saber se a estratégia

realmente é certa, ou funciona, até por que não existe uma escolha de estratégias possíveis, existe a escolha de uma estratégia, e aquilo é feito a quatro mãos, isso é difícil do anunciante saber, afirma o diretor geral da agência Ag.T1. O diretor ainda complementa que este conflito estratégico é muito danoso, prejudicando até nos prazos estabelecidos, que segundo ele prejudica entregas e as conduções, massacrando a relação comercial, sendo impossível de passar batido. Desta forma surge o cluster denominado como “Prazo”, apesar de ter sido o cluster menos comentado, merece ênfase devida sua amplitude em relação aos motivos que levam o encerramento do relacionamento. O diretor da agência Ag.T1 complementa:

A principal divergência é basicamente em relação ao prazo de entrega de materiais, a expectativa com a entrega. Já o processo como um todo é a criação, mas com o tempo que temos de agência a gente não tem muita divergência na criação, pois trabalhamos para manter tudo bem alinhado (...) seria ajustes em relação aos prazos que devemos comprimir, as etapas e o *deadline* que temos que encaminhar, os atrasos que podem ser por parte da agência ou por parte do cliente, depende do projeto e não do cliente. (AG.T1)

Relacionamento é um forte motivo para o fim das relações, relacionamento com os prazos, pois inicialmente você tem uma problemática de cronograma apresentado para ser cumprido, e às vezes de acordo com o processo não é possível cumprir, gerando desgastes na relação, mas esse processo sendo bem feito, cronogramas bem desenhados, o relacionamento não é tão importante, porém se muda o formato nos processos com novos prazos, o relacionamento precisa intervir para obter o maior número de informações e solucionar esse problema. (AG.I2)

Um assunto recorrente nas entrevistas foi o juízo do gosto, o questionamento de gosto pessoal, ou como chamado no cluster “Interferências nos trabalhos”, este cluster foi considerado uma divergência presente no dia-a-dia dos profissionais de publicidade e propaganda. O diretor da Ag.I2 acusa estas intervenções como uma falta de conhecimento por parte do anunciante em relação a comunicação, desta forma prejudicando o resultado final da campanha apresentada:

As divergências são bem comuns, pois a gente trata muito com a falta de conhecimento com a área de comunicação que o anunciante têm, o cliente acaba dando *pitacos*, isso interfere de maneira expressiva, se ele contrata alguém ele paga para a empresa desenvolver o material qualificada, mas nem sempre ele confia nisso, ele interfere no projeto e no processo, essa intervenção torna o resultado algo não tão profissional, as campanhas as

vezes não ficam da maneira como deveria em função do que nós fazemos com conhecimento de causa, as pessoas tem a necessidade de opinar, uma das formas mais grave de divergência. (AG.I2)

Como mencionado por Sampaio (2013), agência de publicidade e propaganda é especializada na técnica e na arte da propaganda, reunindo para isso, tecnologia específica e corpo de profissionais. E esta premissa é reivindicada neste cluster pelos profissionais da agência, acreditam que da forma que se enquadram, como especialistas da área, precisam de mais autonomia para a realização das campanhas com menos retrabalhos e mais confiança nas tarefas realizadas. O diretor da agência Ag.R1 se coloca mais enfático nesta consideração:

Dois problemas evidentes no dia a dia, um é o juízo do gosto, o cliente as vezes quer aprovar o que ele gosta, ele não consegue ver o que seu cliente gosta. O segundo que todos se acham um pouco publicitário, às vezes a gente trabalha em cima de pesquisas de mercado e procura o melhor para o cliente, mas como muitas vezes percebemos que como ele não tem conhecimento das técnicas, ele acaba questionando de forma equivocada. Na publicidade o serviço, enquanto não dá resultado, é intangível, o cliente acaba se achando no direito de questionar, as vezes você sabe que faz o que vai dar um resultado, mas como o cliente não tem conhecimento prévio, ele suspeita que não vai funcionar e insiste em não aceitar o planejamento. (AG. R1)

Esta forma imensurável, por não existir uma formula científica que evidencie o que é certo ou errado na concepção da criação, gera conflitos entre as diferentes formas de percepção no relacionamento agência x cliente. Porém cabe a agência, defender e provar a ação, utilizando de seus artifícios, mostrando uma campanha verdadeira e eficaz para a relação comercial.

O último cluster a ser mencionado neste tópico é o do “Desgaste natural”, o único grupo de atributos realmente confirmados nos dias finais de uma relação comercial. Como o próprio nome já sugere, é um desgaste afirmado nas entrevistas como natural de um relacionamento entre cliente e fornecedor, que é gerado devido a saturação no envolvimento entre a agência e o anunciante, talvez o cluster mais intangível e abstrato, possivelmente uma junção de fatores que se encontra também impalpável para os diretores das agências, mas que de certa forma percebem que ocasiona o fim do contrato comercial. O gerente de projetos da Ag.G1 tenta explicar este fato da seguinte maneira:

O fim da relação comercial acontece geralmente depois que o contato fica desgastado, viciado, como exemplo depois de três anos você percebe que as coisas já não funcionam muito bem, os trabalhos já saem naturalmente muito parecidos um com os outros, trabalho viciados. Existem motivos de erro da agencia, onde acaba sendo fatal para uma relação, o financeiro devido à crise, muita empresa pequena cobrando muito menos e ganhando clientes (...) nos últimos 12 meses o cliente acabou ficando sem dinheiro, e quis cortar custo com a agência, mas antes de cancelar negociamos para o valor ficar pela metade. (AG.G1)

Talvez o fato de compreender que o fim do relacionamento se dar através do desgaste entre as empresas, pode ser um reflexo de outro fator predominante, neste caso da Ag.G1, o desgaste pode ter sido gerado por indisposições financeiras. O diretor da agência Ag.S1, afirma que o desgaste do tempo gera conflitos que ocasionam a ruptura entre as empresas, conflitos de insatisfação perante ambas as partes:

O desgaste gera uma percepção do cliente em que a agencia não tem mais a oferecer em termos criativos, ou sempre quem paga acha que paga mais do que deveria e quem recebe acha que recebe menos que merecia, as vezes o cliente acaba achando que paga muito pelo que a agencia está fazendo, tem muitas situações que o cliente realmente acaba explorando a agência e acha que a prestadora de serviços não está sendo condizente, aí ele começa a rever o contrato. Difícil mesmo o fim de a relação ser por uma falha aparente, geralmente é um desgaste do tempo. (AG.S1)

Com seus mais de 30 anos de experiência no mercado, o diretor da agência Ag.R1, não julga apenas culpa dos clientes para este desgaste, mas pelo método de trabalho das agências em que já presenciou no mercado. Por exemplo, quando uma empresa já não consegue mais entender a outra, não existindo a relação de ganho mutuo, muitas agencia lutam muito para ganhar a conta do cliente, colocando inicialmente uma equipe focada e dedicada para os trabalhos iniciais, porém depois com tempo de casa, algumas agências perdem de manter o mesmo cuidado, de manter o mesmo nível de relacionamento, passando por exemplo, para estagiários algumas demandas vistas como importantes aos olhos do cliente, com o tempo muda aquele relacionamento personalizado gerando desgaste e o fim da relação comercial, afirma o diretor da Ag.R1.

Observando as afirmativas contidas nestes cinco clusters, foi possível chegar a algumas recomendações de melhorias, sugeridas pelos profissionais das agências para os clientes anunciantes, recomendações que caracterizam atitudes que podem melhorar por parte de seus clientes para efetivar um relacionamento comercial eficaz e duradouro. O diretor da Ag.B1, sugere que para ter um relacionamento duradouro com seu cliente é preciso que ambos tenham transparência e liberdade para expor dúvidas, para existir uma troca constante de informações sobre resultados. Ele menciona que o cliente poderia melhorar as transparências quanto à geração de resultados, dividir melhor os planos com a agência de maneira constante.

O diretor da Ag.E1 caracteriza um relacionamento comercial eficaz e duradouro quando existe uma construção de confiança e comprometimento até o final, fazer acompanhamento, apesar das agências serem terceiros, devem agir como funcionários do cliente, ter dedicação na entrega:

(...) quando o cliente percebe isso, que você também é um cara que não funciona só quando é demandado, você leva preposições, você entrega pra ele as oportunidades de mercado que enxerga, você mostra possibilidade de novos ganhos, quando você como profissional da agência é ativo nessa relação, no sentido de sempre alimentando seu cliente de possibilidades, esse sim é o relacionamento de muita confiança, mostrando que você está muito envolvido com o mercado dele, isso faz um relacionamento duradouro. Eles querem um parceiro proativo, como se fossemos um funcionário dentro da estrutura dele, porém aproveitando que agência está fora, usufruindo de uma visão mais ampla e com mais liberdade para fazer posicionamentos, realmente uma vantagem competitiva por estar fora e ter uma visão que o próprio funcionário não conseguiria enxergar. (AG.E1)

Falta em média nas empresas uma visão mais sistêmica de gestão e entendimento de mercado, ainda existe uma gestão muito travada por parte do SEO afirma o diretor da Ag.E1, dizendo ainda que como a gente está num mundo onde a mudança é muito rápida e constante, ele sugere que o cliente tenha uma visão mais ampla e sistêmica, para que não sofra e perca as oportunidades que poderiam aproveitar, o diretor sugere ainda uma percepção para a agilidade na hora da implementação. Aconselha o anunciante a ter mais vontade de correr riscos:

(...) na verdade o cliente fica tão preso dentro do negócio, tão contido e seguro do que ele fez até então que não percebe que o modelo dele envelheceu e que precisa dar uma guinada, o cliente tem de estar aberto a

enxergar o que está acontecendo em volta dele. Aí quando enxergamos um cliente com essa visão e essa abertura, as coisas andam e deslancham bem, pois na verdade você é a pessoa que está fazendo a porta de entrada de inovação para ele, de novos olhares novas oportunidades, novas fontes de dinheiro que não aquelas convencionais do mercado dele, mas para isso precisamos de um cliente aberto as novas oportunidades. (AG.E1)

Um relacionamento de parceria, para o diretor da agência Ag.F1, este é o principal fator para um relacionamento duradouro e eficaz, onde a agencia é parceira e cúmplice do anunciante, quando ela se envolve nos resultado do cliente e não espera o cliente pedir, ela está lado a lado com o cliente, entendendo os objetivos do anunciante e sempre pensando no cliente mesmo quando não é demandada ativamente afirma o mandatário da agência Ag.F1 e finaliza: “essa parceria não é apenas de fornecedor, como uma gráfica, que é contratada pontualmente, nosso papel é trazer novidades e oportunidades na área de marketing.” O entrevistado ainda sugere que os anunciantes sejam mais ousados para que realmente as coisas fluam bem:

A atitude que poderia melhorar por parte dos anunciantes é a vontade de aumentar a exposição ao risco, pensar fora da caixa, aceitar mais as ideias não usuais, pois a tendência é se acomodar, fazer algo “bonitinho” e pronto, quando você chega com uma proposta um pouco mais ousada, já vem um certo sentimento refratário a coisas novas, uma ansiedade, tem cliente que gosta, mas de modo geral prefere ir pela regra e formula. E a agência por sua vez não pode se acomodar. (AG.F1)

O gerente da Ag.G1 aconselha que os clientes sejam mais ativos, para sustentar ainda mais um relacionamento eficaz, para ele um bom cliente é o que entende bem seu segmento e consegue transferir *know hall* a agência, o gerente da agência entrevistada acredita que se o cliente quer que a agência decida tudo sozinho, o trabalho pode até ser mais fácil de ser desenvolvido, porém fica mais pobre. Aconselha aos anunciantes ainda:

(...) o cliente que conhece bem do seu segmento, fala com propriedade e aí sim consegue te dar feedback em relação a campanha, bem fundamentado, esse seria o melhor cliente, o interessante é ele ter preocupação em ter referência e não só terceirizar a comunicação e o marketing, entender que nós somos um braço da empresa dele, que devemos partir juntos para o tratamento dos processos. Ele não deve apenas vir com um sim ou não,

mas com um porque, é uma troca, para que a agência tenha *feedback* de lições aprendidas, para numa próxima campanha corrigir e considerar isso num planejamento. (AG.G1)

De um modo geral, com as divergências levantadas nos cinco clusters deste tópico, os representantes das agências de publicidade estabeleceram opiniões condizentes em relação ao que caracteriza um relacionamento duradouro e o que poderia melhorar em seus clientes, esperando que o anunciante perceba a importância do investimento em comunicação, permitindo que os processos fluam e que objetivem juntos um plano de melhoria. Como mencionado no referencial teórico, sobre o guia publicado pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA, 2002), a manutenção da agência é essencial para o cliente, por causa do papel-chave que a agência tem em desempenhar e promover o anunciante e suas marcas, aumentando sim, sua rentabilidade final. Os relacionamentos de longo prazo beneficiam a saúde da marca.

5.3 CONTRASTANDO OPINIÕES

5.3.1 A escolha

Analisando os fatores que antecederam a relação comercial aos olhos dos profissionais da agência e dos anunciantes foi fundamental para salientar os pontos que influenciam na escolha de uma agência de publicidade e propaganda. Verificando o que os anunciantes esperam e quais atributos são avaliados para alcançar estes objetivos na hora da escolha de uma agência. Contrastando sucessivamente, com as opiniões dos diretores das agências, sobre o que levou sua agência a ser escolhida, se faz necessário para entendermos se ambos os mercados estão de acordo com o que tem sido objetivado no momento que antecede um relacionamento comercial.

É possível verificar que os anunciantes esperam trabalhar com agências que possuam um *know hall* sobre o mercado e o segmento de suas respectivas marcas, as agências precisam demonstrar um conhecimento prático sobre o meio em que vive

o cliente, os anunciantes precisam identificar essa bagagem nas agências a ser escolhida. Os clientes esperam conseguir com suas agências vantagens competitivas, através do conhecimento do fornecedor perante seu segmento, uma tentativa de dominar um conhecimento especializado sobre algum produto ou serviço que os concorrentes não possuem. E esta bagagem inerente nos profissionais da publicidade e propaganda, é em sua grande maioria buscado pelos anunciantes através dos trabalhos encontrados na rua, do portfólio de trabalhos já realizados pelas agências. O portfólio diante dos olhos de quem o procura, vem carregado de valor, em um primeiro momento este leque de trabalhos apresentados agrega valor para o fornecedor, mostrando de maneira prática e resumida a sua capacidade na área comercial.

As agências por sua vez também entenderam a importância em dedicar os esforços em apresentar um portfólio que conquiste a escolha do seu cliente. Os entrevistados se mostraram de acordo com a necessidade de divulgar o alcance dos objetivos e conhecimentos do seu negócio. Este panorama de demonstrar o *know hall* que a agência possui em relação ao segmento do cliente, se fez fundamentado, aos olhos dos diretores das agências, em sua maioria de opiniões, através de um relacionamento de proximidade com seus prospectes durante os processos de escolha. Apesar dos diretores das agências compreenderem que é muito importante o portfólio, eles necessitam demonstrar em um relacionamento interpessoal a bagagem que carregam para poder desempenhar e promover a empresa e a marca do cliente em uma possível relação contratual. Demonstrando o valor que portfolio tem nos processos estratégicos e de criação e não apenas o material já finalizado e encontrado na rua.

O diretor da Ag.E1 demonstra que o relacionamento estratégico de parceria é uma postura determinante para sua agência ser escolhida perante o cliente:

Você é a pessoa que está trazendo a porta de entrada de inovação para o cliente, de novos olhares, novas oportunidades, novas fontes de dinheiro que não aquelas convencionais do mercado dele, mas precisa de um cliente aberto (...) essa postura é um diferencial, de se envolver na relação e trabalhar como estratégico, se envolver realmente (...) relacionamento de parceria, ajudando nas escolhas a ter algum ganho além do modelo tradicional (...). (AG.E1)

Juntamente com o portfólio, ambos os entrevistados das agências e dos clientes, estiveram em conformidade ao definir que os outros elementos também importantes para o processo de escolha são as indicações, o valor financeiro a ser ofertado e a estrutura de trabalho do fornecedor. Porém os dois últimos atributos, valor financeiro e estrutura foram um pouco menos enfatizados nas expressões dos entrevistados. E já no caso de estrutura, foi possível verificar que os donos de agências dão um valor escusável em relação à importância que os clientes deram ao atributo.

É possível ressaltar na constatação dos respondentes, que um trabalho efetivo gera reconhecimento e boas indicações, os anunciantes por sua vez, carregam o portfólio dos fornecedores que já lhe atenderam de forma eficaz, para outros patamares, segmentos ou empresas. As indicações acontecem através de diagnósticos práticos das capacidades técnicas da agência, que por sua vez, englobam diversos fatores e diferenciais para estas indicações. Os anunciante An.L1 e An.O1 ressaltam desta maneira:

Para a escolha de uma agência de publicidade e propaganda, avalio o grupo de profissionais e principalmente portfolio, já tenho experiência no mercado, conheço alguns profissionais, buscaria por esses profissionais com qual já tenho referência e buscaria onde eles estão. (AN.L1)

A agência a ser escolhida deve ter preço justo, cumprir com os prazos, agilidade na mudança depois do *feedback* negativo, deve ter uma mente criativa muito bacana que encante com o nosso *briefing*. (...) selecionaríamos agências pelo portfolio, que vimos na rua. E a concorrência aberta seria para conferir estes atributos. Muitas vezes abrimos concorrência para um material específico e aí pagamos o valor inicial para as agências, mas só a escolhida recebe a segunda parte do pagamento. (AN.O1)

Já os respondentes das agências Ag.S1 e Ag.T1 afirma desta forma:

Somos escolhidos pela criatividade, termo razoável em custo, sempre tentar ser justo, agregar criatividade e preço é primordial. Mas os anunciantes vão nos encontrar pelos trabalhos encontrados por aí, principalmente digital, ou também indicação de alguém que conheça nosso trabalho. (AG.S1)

Depende muito de portfólio e também perfil da agência, marca construída. Trabalhado na rua, fazendo acontecer com os outros clientes. Tem muito do relacionamento também, no formato de como atender, das formas como leva os projetos, porém essa seria uma atuação que teria que vir de indicações, pois partimos do pressuposto que se eu não conhecesse nenhuma agência, eu riria pela que tem o melhor portfolio, que tenha a ver com a minha marca (...) (AG.T1)

Em suma é possível verificar, que apesar do portfólio ser muito importante para ambos os lados, o relacionamento de proximidade vindo por parte dos profissionais da agência é fundamental para a escolha. O relacionamento gera a defesa e o posicionamento interpessoal para uma melhor visão do panorama futuro por parte dos clientes. E é neste relacionamento que acaba sendo possível confirmar e configurar os outros atributos buscados pelos anunciantes, desde experiência no segmento até preço e porte. E um relacionamento interpessoal bem realizado pode gerar indicações profissionais, mensuráveis nos indícios encontrados pelos respondentes, onde pessoas acabam buscando por outras pessoas e não apenas por instituições.

5.3.2 Mantendo o relacionamento comercial

Ambos os respondentes se posicionaram com alguns fatores que caracterizam como determinantes para um relacionamento comercial eficaz e duradouro entre a agência de publicidade e propaganda e o anunciante. Os entrevistados afirmaram que esta relação deve se manter com um interesse bilateral de conquistar benefícios mútuos, perceberam que a confiança e a cooperação trazem resultados positivos para ambos os lados. Muitas vezes comentado com a nomenclatura de “parceria” e alguns sinônimos, para enfatizar o sucesso decorrente do compartilhamento de experiências estratégicas. Transparecendo que a parceria pode ser a melhor maneira de cada um desempenhar suas capacidades e atingirem seus objetivos de maneira efetiva, contundente e duradoura. Este panorama de parceria pode ser verificado nos comentários mostrados abaixo:

(...) e para um relacionamento duradouro precisamos de parceria mesmo, pois consigo perceber que eles (agências) querem ver a minha empresa

melhor, querem ver a minha empresa crescer, eles têm preocupação com isso, porém com o relacionamento cansado isso não ocorre, nossa antiga agência chegou a um ponto que não se preocupava mais. (...) a atual agência já tem várias ideias e quer fazer tudo com um planejamento, está pensando lá na frente em nossa parceria e isso com certeza vai fazer nossa parceria durar muito mais. (AN.D1)

O contrato de longo prazo deve ter parceria, conhecendo a fundo nosso mercado, sempre pronto para nos atender, não fazer apenas o que já demandado, mas oferecer novas soluções, pois a agência está muito mais atenta ao mercado do que nós que estamos mais focados no nosso cenário. (AN.F1)

O relacionamento é duradouro quando há na parceria cooperação e diálogo de ambas as partes, sempre pautados no profissionalismo e respeito mútuo. (AN.P1)

O relacionamento é como pessoas. Existe uma teoria, mas na prática a agência e a empresa vai se solidificando com o tempo, conforme vai conhecendo a pessoa os profissionais envolvidos, a identidade da empresa. (AN.L1)

Parceria! Pois sempre vou encontrar alguém que esteja pronto para fazer tudo por mim e conquistar a minha conta, pois existem milhões de agência em Curitiba, então, acredito que a agência deve sempre fazer o melhor, sempre disposta a me atender da melhor maneira, para não perder a conta. (AN.S1)

Parceira, diálogo com conversas francas (de ambos os lados) e propostas que atendam de maneira eficiente e eficaz aos anseios da Instituição e as expectativas da empresa. (AN.P3)

Relacionamento com vínculo, pois se não criar vínculo, o relacionamento uma hora acaba deixando de fazer sentido, credibilidade e confiança no trabalho em relação a termos até subjetivos. Entregando sempre novidades, ousar para não cair no senso comum. Pode chegar uma hora que a gente questiona, qual é a tensão que essa agência está dando para minha empresa? Se por exemplo, ela não se importa de pegar uma campanha e “requestrar” ao invés de inovar. (AN.U1)

É possível perceber nestes comentários que a parceria desejada pelos anunciantes devem partir representativamente das agências, pois são elas as prestadoras de serviço profissionais da área, elas que com um envolvimento pleno

com seus clientes serão capazes de com a comunicação, buscar benefícios para o produto ou serviço através do patrocínio deste anunciante. Uma parceria proativa vinda das agências contratadas. Nos comentários dos representantes das agências, também é possível notar essa preocupação:

Quanto mais confiança existir dos dois lados melhor, quanto mais o cliente acredita na agencia na hora de ver os lados bons e ruins do seu empreendimento e quanto mais a agencia confia no cliente, sabendo que pode contar com ele para colocar as ideias na rua, melhora o relacionamento, a confiança é o principal, às vezes até brincamos, por que tem cliente na fixa técnica de festival? Pois metade da ideia é do cliente, se o cliente for ruim, a melhor das ideias não vai para frente, se o cliente for bom as ideias fluem, esse papel deles tornarem algo muito ruim ou algo muito bom para agencia é bem claro, nesse sentido de confiar que ele está do seu lado, seu interlocutor confia em você. (AG.T1)

O relacionamento duradouro deve ter conversa, bastante conversa, qualquer coisa que aparecer de divergência deve ser falado, não deve guardar de forma alguma, igual um relacionamento entre homem e mulher, a liberdade para falar e cobrar é o que mantém o relacionamento, liberdade de pedir e cobrar. Sendo transparente entre as duas partes (...). (AG.S1)

(...) o cliente fica tão preso dentro do negócio, tão contido e seguro do que ele fez até então que não percebe que o modelo dele envelheceu e que precisa dar uma guinada, o cliente tem de estar aberto a enxergar o que está acontecendo em volta dele. Aí quando enxergamos um cliente com essa visão e essa abertura, as coisas andam e deslancham bem (...) mas para isso precisamos de um cliente aberto as novas oportunidades. (...) quando o cliente percebe isso, que você também é um cara que não funciona só quando é demandado, você leva preposições, você entrega pra ele as oportunidades de mercado que enxerga, você mostra possibilidade de novos ganhos, quando você como profissional da agência é ativo nessa relação, no sentido de sempre alimentando seu cliente de possibilidades, esse sim é o relacionamento de muita confiança, mostrando que você está muito envolvido com o mercado dele, isso faz um relacionamento duradouro. Eles querem um parceiro proativo, como se fossemos um funcionário dentro da estrutura dele (...). (AG.E1)

A preocupação com a parceria visualizada por parte dos profissionais das agências vai de encontro à pró-atividade esperada pelos anunciantes, porém os diretores das agências também esperam mais confiança e transparência por parte dos seus clientes para poder realizar seus trabalhos com mais segurança e ousadia.

A parceria vista pelos respondentes das agências é uma parceria menos travada, que arrisque e seja mais arrojada. Mantendo de qualquer forma, ambas as percepções com muita conversa e transparência em relação a concordância ou não dos fatos, mantendo uma discussão saldável para a evolução e aprimoramento mutuo.

5.3.3 O fim da relação

Das principais divergências entre anunciantes e agências no ponto de vista das duas empresas verificada na análise dos dados, quatro merecem destaque pela sua consonância com os fatos de ambas as partes. (1) O valor financeiro, o famoso custo x benefício, (2) prazo e agilidade, (3) o desacordo com o contexto, influenciadores de intervenções nos trabalhos e por último (4) a ousadia estratégica entre inovar ou se manter no tradicionalismo.

Verificando o panorama geral, de todos os clusters avaliados nos tópicos anteriores, podemos verificar que ambas as problemáticas são recorrentes nas duas pontas comerciais. Porém a divergência principal avaliada pelas agências, para o conflito entre as partes, não foi o mais destacado por parte dos anunciantes. A problemática do preço, avaliada pelas agências como devido ao panorama econômico do país e a grande concorrência de preço ofertados pelas agências, não foi tão determinante ou tão mencionado, como a problemática do “desacordo com o contexto”, o cluster que aborda a percepção dos clientes em relação ao entendimento do *briefing*, que inclui problemáticas de direcionamento interno, até percepções do segmento da empresa anunciante. Os anunciantes se mostraram incomodados com a interpretação em diferentes formas, do *briefing* passado pelo seu departamento de marketing, ou até mesmo pelo *briefing* construído em conjunto pelas agências e clientes.

Aliado a esta problemática sinalizada pelos clientes, em relação ao entendimento e direcionamento do *briefing*, pode estar proporcionalmente ligado a problemática apontada pelos representantes das agências, em relação a interferência nos trabalhos, apontada por eles em muitas vezes como um questionamento de gosto pessoal, atrito recorrente e possível de ser considerado como uma divergência presente no dia-a-dia dos profissionais de publicidade e

propaganda e do marketing dentro dos clientes. Seguindo os preceitos levantados, cabe a agência se aprofundar e trabalhar muito bem o contexto, o *briefing* e o objetivo a ser traçado, para minimizar retrabalhos ou intervenções indesejadas de seus clientes que por sua vez, precisam direcionar de forma efetiva e contundente as diretrizes a ser seguida, junto ao fornecedor e qualquer profissional que seja pertinente se envolver nesta etapa do relacionamento.

A agência de publicidade e propaganda é especializada na técnica e na arte da propaganda, reunindo tecnologia específica e corpo de profissionais (SAMPAIO, 2013), esta premissa é trabalhada por ambas as partes, de diferentes formas. A problemática sinalizada no cluster dos anunciantes como “tradicionalismo”, que mencionam a falta de inovação, carência em novas soluções vinda por parte de seus fornecedores como fator determinante para divergências e posteriormente uma possibilidade de ruptura contratual, vai de conformidade com o cluster determinado na análise das agências como “Divergência estratégica”, podendo ser definidos como a iniciativa de inovação das agências, que são barradas por seus clientes, que por sua vez são mais temerosos e conservadores, neste cluster, os profissionais da agência acreditam que da forma como se enquadram, de especialistas da área, precisam de mais autonomia para a realização das campanhas com menos retrabalhos e mais confiança nas tarefas realizadas. Neste caso podemos interpretar que as agências devem levar novas soluções a seus clientes, e defende-las, para encontrar as melhores maneiras de trabalha-las junto ao seu cliente que por sua vez, deve estar aberto a aceitar estas inovações e sair do tradicionalismo.

O anunciante An.P2 que se manteve convicto em afirmar que entre as necessidades básicas que uma agência deve realizar para atender seu cliente está no cluster “prazos e agilidade”. Sendo entre os termos mais comentados pelos clientes, caracterizados pela velocidade em que os clientes necessitam para o retorno das demandas, o respondente An.J1, se mostra ciente em considerar que o prazo esta ligado a quantidade de trabalhos demandados por eles, afirmando assim que a agência não consegue dar conta de todos os projetos de forma ágil. As agências por sua vez, concordam e estão cientes que este fator pode ser uma problemática para o final do relacionamento, cabe as empresas estipular melhor os cronogramas, trabalhar melhor a expectativa da entrega, identificar e transparecer exatamente quais os motivos de atrasos, para descobrir exatamente os fatores que levam esta problemática

Em síntese, foi possível validar onze clusters e defini-los em quatro panoramas recorrentes e concomitantes pelas duas pontas comerciais, assegurando desta forma que existe uniformidade entre os conflitos mapeados, alguns com mais outros com menos destaque em cada uma das partes do vínculo, sendo real afirmar que todos os fatores analisados são geradores de desgaste em ambas as pontas da relação comercial, interpretando desta forma, que a solução para as problemáticas enumeradas devem ocorrer de uma maneira bilateral, pois nenhum item listado pode ser restringido como exclusividade ou responsabilizado por apenas uma ponta da relação comercial, agência de publicidade e propaganda x cliente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável que os anunciantes que buscam por agências de publicidade e propaganda, procuram fazer a escolha que acreditam ser a melhor para a sua empresa, buscam não apenas uma agência, mas o resultado que conquistará com ela. E os atributos que conduzem esse processo de escolha, nem sempre são claros, eficientes ou seguros. Estes atributos incertos podem influenciar, tanto de maneira irregular quanto de maneira satisfatória, o relacionamento do laço comercial. Também é seguro dizer, que diariamente os responsáveis pelo relacionamento agência x anunciante, trabalham para manter uma relação comercial eficaz, duradoura e com benefícios mútuos, porém em como qualquer relacionamento comercial, existe divergências que acercam as maneiras de trabalho, levando em alguns casos o final da relação agência de publicidade e propaganda x anunciante.

O presente estudo trabalhou para levantar as divergências que acercam o relacionamento entre agências e clientes, desde o início, na contratação, até o final, com o corte das relações comerciais. Encontrando desta forma, o que leva um relacionamento chegar ao final e o que caracteriza um relacionamento efetivo e duradouro.

Os fatores que antecedem a relação comercial, agência x anunciantes fundamentaram os pontos que influenciam na escolha de uma agência de publicidade e propaganda em Curitiba. Encontrando no que os anunciantes esperam das agências, quais os atributos avaliados para a escolha deste prestador de serviços. Contrastando com as opiniões dos diretores das agências, em relação a o que levou sua agência a ser escolhida, foi possível entender a visão completa, de uma ponta a outra, sobre o momento que antecede um relacionamento comercial.

Foi possível verificar então, que os clientes anunciantes, a partir do momento que buscam uma empresa especializada e com *know hall* no assunto da propaganda, buscam inicialmente fornecedores que esbocem conhecimento sobre o segmento e o mercado que cerca a realidade da sua marca. Os clientes precisam encontrar de alguma forma essa bagagem inerente ao trabalho das agências e isso se deve de algumas avaliações que antecedem a relação comercial.

Uma dessas avaliações, em sua grande maioria, é pesquisado pelos anunciantes através dos trabalhos expostos no portfólio, principalmente o portfólio prático, encontrado no mercado que rodeia o anunciante. Os trabalhos realizados pelas agências a outros clientes, vem repleto de relevância e referência para o nicho que se enquadra o cliente. Pressupondo um anunciante que não conhece nada sobre o fornecedor, este é em um primeiro momento o cartão de visita da agência, um cartão de visitas que agrega valor, mostrando de maneira prática e resumida a sua capacidade na área comercial do cliente.

As agências de publicidade e propaganda por sua vez, compreenderam que precisam demonstrar um conhecimento prático sobre o meio em que vive o cliente, de certa forma o portfólio já está lá no meio em que vive o cliente e está para quem quiser vê-lo, pois, o trabalho já foi gerado diante as relações comerciais que o profissional da agência construiu com seus outros clientes. Desta forma, a principal percepção sobre o momento da escolha, na visão dos diretores das agências é o relacionamento de proximidade com seus prospectes. As agências, compreendendo que é muito importante o portfólio para os anunciantes, eles necessitam demonstrar em um relacionamento interpessoal a bagagem que carregam para poder desempenhar os objetivos da empresa e conquistar aquela conta para uma futura relação contratual. Assim, cabe às agências se destacarem entre as inúmeras concorrentes em Curitiba, demonstrando em uma relação de proximidade, o valor que portfólio por trás do que é encontrado na rua.

Outra avaliação determinante para o processo inerente a escolha das agências de publicidade, encontrado com ênfase no atual trabalho de pesquisa, foi o procedimento de indicações. Assim como o portfólio presente na rua está aí, presentes para que todos possam encontra-lo, as indicações também funcionam na mesma linhagem perceptiva. Os respondentes entendem que um trabalho efetivo gera interesse diante o espectador e futuros prospectes, da mesma forma gera reconhecimento e indicações de anunciantes para anunciantes. Os clientes que se envolvem com o mercado, conhecem os profissionais da publicidade e acabam guardando com eles as referências de trabalhos bem elaborados, indicações que encontraram ou descobriram de forma prática das capacidades técnicas das agências. Estas indicações funcionam como lembranças profissionais, onde atuam de maneira em que as pessoas acabam buscando por outras pessoas e não apenas por instituições ligadas ao mercado.

Também foi encontrado como avaliação determinante para a escolha, porém em menores proporções, o preço a ser ofertado e a estrutura de trabalho contida no fornecedor. O preço foi verificado com um atributo que não é determinante para a escolha, mas sim para uma possível filtragem entre concorrentes, levando-se em consideração que possuem diversos tamanhos e portes de agências em Curitiba. Ligado a isso está o “porte”, que é avaliado apenas como um diferencial de segundo plano aos olhos dos anunciantes, foi possível verificar que os donos de agências dão um valor maior a este atributo em relação à importância real que os clientes deram ao atributo.

Em suma, os principais fatores envolvidos para a escolha de uma agência, em primeiro plano, estão o portfólio e as indicações e em segundo plano está o preço e o porte da agência. Cabe a agência nesta etapa, o relacionamento de proximidade, para defender suas experiências no segmento do prospecte. Estes são os principais pontos que devem ser relevantes e entrar em conformidade juntos para o momento da escolha. A partir da seleção das agências, em alguns casos destinadas a uma concorrência, o relacionamento entre as empresas gera a defesa e o posicionamento interpessoal para uma melhor visão do panorama futuro por parte dos clientes. E é neste relacionamento que acaba sendo possível configurar todos os atributos buscados pelos prospectes. Assim, podemos fazer o levantamento de que o momento da escolha deve ser pensando tanto pelas agências quanto pelos anunciantes desde o momento em que estão se relacionando com suas atuais empresas, partindo-se da premissa que os relacionamentos comerciais não duram para a vida toda, ou como a média deste atual estudo mostrou (3 anos), as empresas devem se preocupar em estabelecer referências nos atuais relacionamentos para encontrar o próximo de uma forma aprimorada, os anunciantes devem perceber dentre os atributos aqui mencionados, qual é a prioridade para seu objetivo, entendendo os papéis de cada parte para facilitar o momento de avaliar os objetivos procurados na contratação de uma agência, podendo estes anunciantes, gerar um relatório de o que foi procurado na escolha da atual agência e o que foi encontrado, construindo argumentos para uma próxima decisão de escolha. E as agências por sua vez, devem cuidar de todas as etapas durante o relacionamento, para que gerem referências, portfólio e indicações positivas para futuras relações comerciais, formando desta maneira o ciclo infinito de cuidado e atenção.

No segundo panorama, este presente estudo trabalhou para levantar as divergências que acercam o relacionamento comercial já definido entre agências e clientes. Encontrando desta forma, fatores que levam o relacionamento chegar ao final comercial e de contrapartida, identificando o que é necessário para gerar uma relação eficaz e duradoura.

As principais divergências entre anunciantes e agências no ponto de vista dos anunciantes, foram definidos nos seguintes clusters: Com mais ênfase entre os respondentes o primeiro cluster foi o de desacordo com o contexto, o segundo foi o de prazo e agilidade, o terceiro foi o do tradicionalismo, o quarto do custo x benefício, o quinto foi a inversão de prioridades e o sexto foi o cansaço. No ponto de vista das agências, os cinco clusters definidos foram: Com mais destaque entre os respondentes em primeiro foi cluster de preço, em segundo foi o de interferência nos trabalhos, o terceiro foi o de divergências estratégicas, o quarto foi o desgaste natural e o quinto foi o prazo. Entre os onze clusters levantados, ambos puderam ser contextualizados em quatro diferentes panoramas, validos para as percepções de ambas as pontas do relacionamento comercial, sendo estes: com mais relevância entre ambos os respondentes, o primeiro panorama de divergência foi o do desacordo com o contexto, influenciadores de intervenções nos trabalhos, o segundo panorama foi o prazo e a agilidade, o terceiro panorama é em relação ao valor financeiro, conhecido como custo x benefício e por último mas não menos importante, é o panorama relacionado a ousadia estratégica entre inovar ou se manter no tradicionalismo.

Os fatores que influenciam o relacionamento comercial são recorrentes e concomitantes pelas duas pontas comerciais, desta forma podemos interpretar que juntos as empresas devem solucionar estas problemáticas enumeradas neste estudo. Sistematicamente nenhuma destas divergências ocorreram de forma isolada na relação comercial, sempre ocorreram conexões entre os clusters, o que deixa claro que uma divergência pode ocasionar e ampliar outra problemática, da mesma forma em que muita coisa nos processos da publicidade e propaganda ainda se encontram intangíveis pelos profissionais, suas problemáticas também se enquadram no mesmo panorama, é preciso avaliar os pontos de forma isolada para barrar o desgaste na relação. Desta forma o estudo levantou os principais pontos que podem ser isolados pelos profissionais envolvidos, afim de sanar a problemática da relação comercial.

É possível perceber que o atual panorama econômico do país exige ainda novas percepções, ocasionando uma concorrência de benefícios ofertados pelas agências, ainda maior que em outros anos. As problemáticas precisam ser prontamente identificadas por parte dos gestores, a fim de manter a integridade do contrato e não perder espaço para outras agências, no caso das agências e de não perder possibilidades e a continuidade da otimização dos recursos, por parte dos anunciantes.

A problemática comumente presente no cotidiano da relação, o desacordo com o contexto, também definidos como influenciadores de intervenções nos trabalhos, mostra que os responsáveis pela relação devem abordar o entendimento do *briefing*, pois inclui problemáticas de direcionamento interno, até percepções do segmento da empresa anunciante. Problemáticas que se não tratadas, acabam gerando uma “bola de neve”, pois os anunciantes se mostraram incomodados com a interpretação em diferentes formas, apontando a dificuldade que as agências possuem em assimilar o direcionamento prático em relação aos objetivos esperados por eles, das campanhas geradas pelas agências. Já os profissionais das agências se mostram incomodados na interferência que os clientes fazem nos trabalhos, apontada por eles em muitas vezes como um questionamento de gosto pessoal, atrito recorrente que deve ser combatido mesmo quando percebido em menores proporções.

Como o próprio referencial teórico menciona, as agências são contratadas por serem as profissionais da área de publicidade e propaganda, então elas por sua vez, devem se comportar como especialistas. Se no panorama da campanha, a agência perceber que está aprofundada muito bem no contexto, ao *briefing*, e percebe que com isso alcança o objetivo traçado, cabe à agência o momento de se posicionar e defender como autoridade no assunto. Muitas situações acontecem como a afirmação de Descartes “Jamais aceitar uma coisa como verdadeira se não conseguir prova-la evidentemente como tal”, desta forma o cliente que não conseguir enxergar a veracidade em primeiro momento dentro da campanha, ele não irá aceita-la, até o momento em que o profissional da agência conseguir provar a efetividade. Com isso a agência deve sempre estar embasada e conceituada nos processos, para conseguir defendê-los e acabar com os atritos do cluster “divergências de contexto”.

Este panorama está fortemente ligado à problemática sinalizada como ousadia estratégica entre inovar ou se manter no tradicionalismo. A falta de inovação, carência em novas soluções, é uma problemática encontrada na relação que deve ser mapeada em qual panorama ela surge, podendo ser definido como a iniciativa de inovação das agências, que são barradas por seus clientes, que por sua vez são mais temerosos e conservadores, ou simplesmente a falta de pró-atividade das agências em oferecer algo novo para seus clientes. Mais uma vez, os profissionais da agência acreditam que como especialistas da área, precisam de mais autonomia para a realização das campanhas com menos retrabalhos e mais confiança nas tarefas realizadas, então cabe a eles a proposição de novas práticas, mostrar o caminho para inovação, pois em muitas vezes a agência é a porta de entrada para novas ideias e as novas soluções levantas ou simplesmente almejadas, devem ser pensadas juntos, para encontrar as melhores maneiras de trabalhá-las, o anunciante por sua vez deve estar aberto a aceitar as possibilidades em inovações e sair do tradicionalismo, porém mantendo a postura de contratante questionar.

Uma das necessidades básicas encontradas neste estudo, que a agência deve realizar para atender seu cliente está nos prazos e agilidade. Um dos termos mais comentados pelos anunciantes, caracterizando como a velocidade em que precisam para o retorno das demandas. Neste momento as empresas precisam identificar e transparecer exatamente quais os motivos que levaram aos atrasos, se isso ocorrer, para descobrir exatamente os fatores que levam esta problemática e saná-los, pois, em muitas vezes o prazo e a agilidade está sendo acarretado por alguns dos atributos listados acima. Então primeiramente precisa sanar a problemática na raiz, por exemplo, primeiramente deve ser corrigido os objetivos traçados, para depois corrigir o *briefing*, que por sua vez receberá uma campanha livre de retrabalho e desta forma agilizando os processos finais de entrega no prazo estipulado. Se o problema de prazo for enquadrado no cluster do preço, devido a uma demanda exorbitante, demonstrando que a agência não consegue dar conta de toda a demanda de forma ágil, cabe as empresas estipularem uma forma de melhorar a expectativa da entrega que contemple um ganho mútuo. Para este ganho mútuo, o panorama ideal é que as agências sigam seus valores de acordo com as necessidades do cliente, reconhecendo o cliente como sua principal fonte de rendimento, orientando todos os seus esforços publicitários ao objetivo do cliente, auxiliando na obtenção de lucro com o negócio e o cliente por sua vez deve

identificar a agência como parte integrada nos trabalhos de comunicação e marketing da sua empresa, visando em conjunto obter o mesmo objetivo, que é o resultado na propaganda, porém o anunciante deve reconhecer que a agência possui objetivos paralelos aos dele e que também espera benefícios com a relação comercial entre eles.

Outra percepção para este ganho mútuo, em um relacionamento eficaz e duradouro, levantado a partir das problemáticas deste panorama é a confiança nas duas pontas comerciais. Em muitos momentos deste estudo chamados de parceria e transparência. A averiguação de pontos de vistas e opiniões divergentes deve ser bilateral. A agência deve trabalhar de forma franca e transparente as estratégias questionadas e os clientes por sua vez, precisam repassar informações pertinentes ao marketing, sem ocultar nenhuma ocorrência.

Para um relacionamento duradouro, também foi possível perceber na necessidade que os entrevistados mencionaram, no dever em reconhecer a importância que a propaganda tem para as organizações e consequentemente a importância nos processos para a criação de uma campanha, considerando desta forma a comunicação e suas técnicas como um investimento que visa um retorno, seja ele financeiro ou não. Este investimento deve ser contratual, porém deve ser regido de forma flexível nos dias de hoje.

Devido as transformações de mercado e economia, este investimento deve sempre ser reavaliado e o contrato guia ser questionado se será ou está favorecendo para que alguns clusters mencionados anteriormente sejam ou estejam sendo valorizados. Talvez a divergência de desacordo com o contexto, prazo e a agilidade, valor financeiro e a ousadia estratégica possam ser reavaliados, melhor conduzidos e mais bem vistos perante as agências e anunciantes com um contrato que gere uma relação mais confiável em relação a resultados para ambos os lados, como pode ser visto no caso mencionado na Meio e Mensagem (Damasceno, 2016). No mês de agosto (2016), o McDonald's mudou de agência publicitária nos EUA, este fato se deve a um novo acordo estipulado entre a nova agência e anunciante. A nova agência contratada pelo McDonald's será remunerada exclusivamente "com base em resultados específicos de negócio que gerar para o McDonald's. Nada de BV ou qualquer outra forma de remuneração clássica do mercado publicitário. Entregue resultados reais e mensuráveis ou saia sem um centavo" (Damasceno, 2016).

Esta seria uma solução para que as agências possam fortalecer seus entregáveis com mais credibilidade, mostrando que são capazes de solucionar os problemas não só de comunicação, mas agora também de marketing do cliente, com mais autonomia já que neste panorama os anunciantes iram sentir que não estão gastando tempo ou dinheiro e sim investindo este tempo e este dinheiro em um resultado direto para seu negócio. Mesmo que para isso as agências devam se dedicar internamente em gerar uma capacidade técnica dentre seus colaboradores para mensurar a sua performance em campanhas publicitárias e demonstrar de forma mais contundente o ROI (retorno sobre o investimento) de seu cliente. Com certeza ainda agências podem se deparar com situações imensuráveis, como vimos no tópico: Concepção da criação (3.1.4.4), porém um trabalho bem realizado pode colaborar amplamente na geração de receita, a partir do momento em que for alinhado e servido de apoio para as ações que realmente geram ROI. Mas estas situações intangíveis ou ainda imensuráveis, devem ser mostradas de forma transparente como uma das melhores práticas que os anunciantes necessitam para alavancar suas estratégias de marketing e comunicação.

O relacionamento deve ainda estabelecer um padrão de qualidade no atendimento, visando e investindo na utilização das melhores práticas em ambas as pontas. A agência e o anunciante devem estar acima de tudo engajados na ação, o momento atual demanda aberturas, transparência e maleabilidade nos processos e que gerem cada vez mais valor para o relacionamento comercial, mostrando que o relacionamento está agregando na performance de ambas as partes.

E por último, a insistente busca por conhecimento e instrução, mesmo que a hierarquização seja um conflito que dificulte as relações devido às barreiras encontradas entre as pontas comerciais, todos os níveis precisam estar cientes que para o motor funcionar, todas as engrenagens precisam estar alinhadas, conhecendo uns aos outros de forma conceituada, gerando um fluxo contínuo na publicidade e propaganda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAP. **Associação Brasileira de Agências de Publicidade**. Disponível em: <http://www.ama.org>. Acesso em 07/03/2016.

ABA. **Associação Brasileira de Anunciantes**. Disponível em: <http://www.ama.org>. Acesso em 07/03/2016.

AMA. **American Marketing Association**. Disponível em: <http://www.ama.com.br/>. Acesso em 28/03/2016.

ALDRIGHI, Vera et al. **Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. São Paulo: Atlas, 1989.

APP. **Associação dos Profissionais de Propaganda**. Disponível em: <http://www.appbrasil.org.br>. Acesso em 09/03/2016.

BENETTI, Edison et al. **Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. São Paulo: Atlas, 1989.

BONA, Nival. **Publicidade e Propaganda: da agência à campanha**. Curitiba: Ibpx, 2007.

BRITO, Breno. **Práticas de Propaganda: introdução ao mercado publicitário**. Apostila 3. Piauí: AESPI, 2008.

CENP. **Conselho Executivo das Normas-Padrão**. Disponível em: <http://www.cenp.com.br>. Acesso em 07/03/2016.

CLELAND, Kim. **Few Wed Marketing, Communications**. Advertising Age, 1995. p. 10.

CONAR. **Conselho de Auto-Regulamentação Publicitária**. Disponível em: <http://www.conar.org.br>. Acesso em 07/03/2016.

DONAHUE, George. **Evaluating Advertising Services**. Part II. Marketing Communications, 1982. p. 61.

ERTAUX, D. **L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potencialités.** *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Evry Cedex v. 69, 1980.

FELIPE JUNIOR, Bernardo. **Agências de propaganda: o que são e como utilizar.** Brasília: SEBRAE, 1994.

FENAPRO. **Federação Nacional das Agências de Propaganda.** Disponível em: <http://www.fenapro.org.br>. Acesso em 09/03/2016.

FERRARI, Alfonso. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOAD MEDIA. **O que os anunciantes esperam das agências de publicidade em 2016.** Disponível em: <http://goadmedia.com.br/negocios/o-que-os-anunciantes-esperam-das-agencias-de-publicidade-em-2016/> Acesso em 11/04/2016.

IMBERDORF, Magy et al. **Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar.** São Paulo: Atlas, 1989.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LONGO, Walter et al. **Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar.** São Paulo: Atlas, 1989.

LUFT, Celso. **Dicionário Luft.** São Paulo: Ática, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANZO, José. **Marketing, uma ferramenta para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2000. p.173-203.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 240.

MEIO E MENSAGEM. **A publicidade sem ROI acaba de morrer: adapte-se ou junte-se a ela**. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/opinioao/2016/10/14/a-publicidade-sem-roi-acaba-de-morrer-adapte-se-ou-junte-se-a-ela.html/> Acesso em 17/10/2016.

MICHAEL, Mazis et al. **A Framework for Evaluating Consumer Information Regulation**. Journal of Marketing 45, 1981. p.11-21.

OGILVY, David. **Confissões de um publicitário**. Rio de Janeiro. DIFEL, 1976.

PLAVOUKAS, Spencer. In: PETERSEN, Laurice. **Pursuing Results in the Age of Accountability**. Adweek's Marketing Week, 1990. p.21.

REDNEWS. **Métricas em marketing e publicidade: a relação entre agências, anunciantes e veículos**. Disponível em: <https://rednews.co/2014/04/04/metricas-em-marketing-e-publicidade-a-relacao-entre-agencias-anunciantes-e-veiculos-2/> Acesso em 11/04/2016.

RIBEIRO, Júlio et al. **Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. São Paulo: Atlas, 1989.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. São Paulo: Pioneira, 1998.

SCHULTZ, Don et al. **Essentials of Advertising Strategy**. NTC Business Books, 1988.

SEMENICK, Richard; BAMOSSY, Gary. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Boooks, 1995.

SHIMP, Terence. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SINAPRO/PR. **Sindicato das Agências de Propaganda do Estado do Paraná**. Disponível em: <http://www.sinapro.org.br>. Acesso em 12/04/2016.

SINAPRO/RJ. **Sindicato das Agências de Propaganda do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: <http://www.sinapro-rj.com.br>. Acesso em 09/05/2016.

TOSCANI, Oliviero. **A publicidade é um cadáver que nos sorri**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

WAVE FESTIVAL. **Festival Latino-Americano de Criatividade**. Disponível em: <http://www.wavefestival.com.br/cobertura2016/2016/04/14/agencias-e-anunciantes-uma-delicada-relacao/>. Acesso em 11/04/2016.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - QUESTÕES ABERTAS DESTINADAS AS AGÊNCIAS

- 01) Qual o nome da agência?
- 02) Quantos funcionários possuem a agência?
- 03) Qual seu cargo na agência?
- 04) Quanto tempo de experiência no mercado publicitário?
- 05) Quanto tempo de experiência na agência em questão?
- 06) Quais os principais setores da agência que se envolvem diretamente no relacionamento com o cliente?
- 07) Quais as principais divergências nas opiniões entre a agência e o anunciante?
- 08) Como você enxerga o nível de qualificação do profissional, dentro do anunciante, responsável pelo relacionamento com sua agência?
- 09) O contrato comercial é seguido corretamente durante o vínculo?
- 10) Qual o principal motivo para o fim das relações comerciais?
- 11) Como você caracteriza um relacionamento comercial eficaz e duradouro com o anunciante?
- 12) Quais atitudes poderiam melhorar por parte dos anunciantes?
- 13) O que fez a sua agência ser a escolhida pelo cliente?
- 14) E o critério de escolha é o mesmo para diferentes tamanhos de cliente?

APÊNDICE 2 - QUESTÕES ABERTAS DESTINADAS AOS ANUNCIANTES

- 01) Qual o nome da empresa?
- 02) Quantos funcionários possuem a empresa?
- 03) Qual o segmento de atuação da empresa?
- 04) Qual seu cargo e setor na empresa?
- 05) Quanto tempo de experiência no cargo?
- 06) O que você espera da sua agência?
- 07) Você acha que a agência entende todas as necessidades em comunicação da sua empresa?
- 08) Quais as principais divergências nas opiniões entre a agência e a empresa?
- 09) Como você enxerga o nível de qualificação do profissional, dentro da agência, responsável pela criação dos seus materiais?
- 10) O contrato comercial é acompanhado corretamente durante o vínculo?
- 11) Qual o principal motivo para o fim das relações comerciais? (ou o que levaria a trocar de agência).
- 12) Como você caracteriza um relacionamento comercial eficaz e duradouro com a agência?
- 13) Quais atitudes poderiam melhorar por parte das agências?
- 14) Quais os principais atributos avaliados para a escolha de uma agência?

APÊNDICE 3 – TERMO DE ESCLARECIMENTO AS EMPRESAS

Prezado,

Meu nome é Ricardo Amaral Andrioli, sou aluno do CEPPAD (Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da UFPR), estou cursando a especialização em Marketing Empresarial.

O curso se baseia nos princípios da teoria aplicada, fazendo uso de algumas situações como o estudo de casos e elaboração de projetos técnicos voltados para situações reais.

Com a finalidade de coletar informações pertinentes a minha monografia, venho por meio deste solicitar uma entrevista apenas para o fim acadêmico.

Meu projeto para conclusão do curso trata-se de uma “construção de caso”, com amostras selecionadas por conveniência e julgamento. O objetivo geral é apontar os atributos na opinião dos anunciantes para a escolha de uma agência de publicidade em Curitiba e identificar os fatores mais importantes para o encerramento da relação comercial entre o anunciante e a agência.

Enfatizo que, se tratando de uma pesquisa com objetivos acadêmicos, todos os dados coletados, serão tratados neste estudo apenas para análise e construção dos resultados da “construção de caso”, aplicados somente com a sua autorização. Comprometo-me em manter informações pessoais referentes aos participantes e as empresas em absoluto segredo. Saliento ainda que a entrevista não consumirá mais que 10min.

Deste já agradeço a atenção e a pré-disposição para auxiliar na continuação e finalização do presente projeto de pesquisa. Abaixo segue o termo revisado e assinado pela coordenadora do curso: Camila Camargo.

Atenciosamente,

Ricardo Amaral Andrioli | 41 8872.5101 | andriolimlc@gmail.com

Camila Camargo

Curitiba 04 de Abril de 2016